Administración de la compensación

Sueldos, salarios y prestaciones

Segunda edición



Ricardo A. Varela Juárez

ALWAYS LEARNING

PEARSON

ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES

Segunda edición

Ricardo A. Varela Juárez
Universidad Nacional Autónoma de México

REVISIÓN TÉCNICA

José Luis Rodríguez Tepezano
Facultad de Contaduría y Administración
División de Investigación
Universidad Nacional Autónoma de México

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

VARELA JUÁREZ, RICARDO

Administración de la compensación.
Sueldos, salarios y prestaciones

Segunda edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

ISBN: 978-607-32-1586-2

Área: Recursos humanos

Formato: 18.5 × 23.5 cm Páginas: 392

Dirección General: Philip De la Vega
Dirección Educación Superior: Mario Contreras
Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Gustavo Rivas Romero
Diseño de portada: Edgar Maldonado
Gerencia editorial
Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

SEGUNDA EDICIÓN, 2013

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1586-2
ISBN E-BOOK: 978-607-32-1587-9
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1588-6

Impreso en México. *Printed in Mexico*.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 15 14 13 12



www.pearsonenespañol.com



En memoria de Ricardo Eduardo

Contenido

CAPÍTULO 3 Marco legal y salario 41

CAPÍTULO 4 Análisis y descripción de puestos 69

CAPÍTULO 5 Valuación de puestos 93

Prólogo

Escribir sobre el tema de administración de sueldos, salarios y prestaciones implica entrar en uno de los campos más estratégicos de la función de recursos humanos, el cual requiere no tan solo conocimiento especializado, sino también una visión exacta acerca del desarrollo humano con base en competencias, entre otras corrientes.

En la actualidad, esta disciplina se ha vuelto más compleja, ya que tiene una relación estrecha con el comportamiento de las economías de los países, donde intervienen múltiples factores heterogéneos que las hacen poco previsibles. Asimismo, es indudable que la administración de la compensación tiene relación con la competitividad del conocimiento de los individuos en el campo laboral, que en los últimos tiempos se ha incrementado más.

La administración de sueldos, salarios y prestaciones no se limita a establecer el valor intrínseco de los puestos en una organización, sino que va mas allá, pues se responsabiliza por establecer los criterios para remunerar el desempeño de los recursos humanos en función de sus resultados, así como de la proyección y potencialidad que demuestren dentro de la organización.

Un sistema de compensación conforma la infraestructura económica sobre la cual se administran los recursos humanos, a la vez que permite satisfacer una serie de necesidades tendientes a optimizar el rendimiento de la empresa.

Los expertos en este tema encauzan sus esfuerzos para obtener éxito en retos tan fundamentales como contar con personal calificado, retener al personal clave, motivar y reconocer el desempeño, vigilar la rotación del personal, controlar sus costos y, sobre todo, establecer un clima organizacional adecuado que permita a la empresa cumplir con su misión.

El éxito de un sistema de compensación no se basa en pagar los mejores sueldos dentro de un segmento del mercado, sino en establecer un equilibrio entre los conceptos que integran el sistema, es decir, entre sueldos, incentivos y prestaciones.

Con base en las premisas anteriores, es necesario contar con la guía y el conocimiento adecuados que permitan incursionar en la parte técnica y humana de la administración de la compensación, generando así los criterios para establecer una cultura sobre la remuneración al personal, acorde con la evolución de la empresa. De ahí la importancia de publicar un libro que permita encontrar la respuesta y la orientación necesarias para implementar un sistema de compensaciones y administrar los sueldos, los salarios y las prestaciones que sean congruentes con nuestro tiempo y entorno empresariales.

La presente obra se basa en una metodología inductiva; por lo tanto, parte del concepto primario y filosófico del salario y llega hasta la complejidad manifiesta de la variabilidad de los elementos que integran o pueden integrar la compensación.

El lector conocerá con precisión el valor de los puestos de trabajo a través de los métodos existentes, señalando en forma objetiva cuál de ellos es de mayor importancia por su aplicabilidad en un entorno laboral específico, sin perder de vista la necesidad de crear modelos particulares según la naturaleza de cada organización.

La obra aplica y valida el principio universal sobre la remuneración, al buscar que esta sea internamente equitativa y externamente competitiva, dentro de un marco ético basado en la justicia que logre satisfacer las expectativas del personal. Además, el texto lleva al lector a conocer de una manera clara y objetiva la conformación del mercado de trabajo en sus diversos sectores mediante ejemplos vivos de encuestas, que permiten analizar de manera detallada el proceso de remuneración en las empresas.

Sin duda, uno de los factores que hay que tomar en cuenta al estudiar la compensación es la globalización que se vive el mundo actual y que ha favorecido que empresas nacionales incursionen en otros países expatriando a sus ejecutivos y personal especializado. Por ello, el libro documenta la importancia de conocer el concepto de costo de la vida que permite adecuar un sistema de compensación en cualquier parte del orbe.

Mirando hacia el futuro, en la parte final del libro se abren las expectativas de las diversas tendencias sobre las cuales se crearán nuevos sistemas de pago, con la finalidad de que los expertos en la administración de recursos humanos pongan en juego nuevas estrategias que les permitan llevar a sus organizaciones a ser líderes en este campo.

El valor de la obra que presenta Ricardo A. Varela Juárez radica en dos fundamentos incuestionables. Por un lado, la experiencia en el mercado de trabajo que ha desarrollado el autor, dirigiendo la función de recursos humanos en empresas representativas del mercado mexicano; y por otro, su brillante trayectoria en el ámbito de la investigación en temas relacionados con la administración del capital humano en las organizaciones. Todo esto le permite brindarnos su conocimiento y experiencia en esta publicación, que será de suma utilidad para los estudiantes de la materia y para quienes, ya inmersos en el campo laboral, nos dedicamos a la búsqueda de la realización del hombre a través del trabajo.

Fernando Chiquini Barrios
Presidente de la Academia de Recursos Humanos. Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Prefacio

Este libro ofrece a los estudiantes y a los administradores en funciones una visión completa de los conceptos y las herramientas esenciales en la administración de la compensación. Los profesores encontrarán un enfoque didáctico para guiar a sus alumnos en el estudio de uno de los campos estratégicos de la función de la administración de los recursos humanos: la administración de sueldos, salarios y prestaciones.

Esta segunda edición ha sido revisada y actualizada en contenido; además se le han incorporado algunos recursos adicionales al libro impreso que dan al lector la oportunidad de complementar el estudio de los temas incluidos.

Videos

El tema principal de cada capítulo se presenta en un video que puede observase al momento al escanear el código impreso con un smartphone o una tablet; o bien, a través de Internet con la liga indicada.

Presentación de cada capítulo

Para apoyar a los profesores al momento de exponer cada tema del libro, el autor desarrolló una presentación en PowerPoint de cada capítulo, la cual puede descargarse del sitio web del libro. Pregunte al representante de Pearson sobre el acceso a dicho recurso.

Hojas de cálculo

La página web de la obra contiene elementos complementarios para apoyar al estudiante a resolver casos y ejemplos. En este sitio se incluyen hojas de cálculo formuladas para practicar una selección de ejemplos y casos presentados en el libro.

Visite: http://www.pearsonenespanol.com/varelaadministracion

CAPÍTULO

1

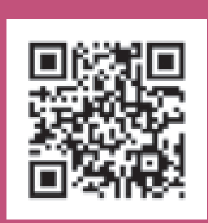
Antecedentes del salario en el mundo

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Entender los antecedentes de la compensación en el mundo.
- Conocer las costumbres de pago a los trabajadores en la Edad Antigua.
- Analizar cuáles eran las posibilidades de aumentar los ingresos para los esclavos.
- Analizar las corrientes de pago durante los inicios de la Revolución Industrial.
- Conocer la *Declaración de los Derechos del Hombre y del ciudadano*, propuesta por Lafayette.
- Comprender las corrientes actuales de la compensación.
- Reflexionar sobre los retos que enfrenta un especialista en el área de compensación.

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/2uvIf.gr

Es muy frecuente que quienes se interesan en el estudio de la administración de la compensación se pregunten cuál es la diferencia entre sueldo y salario. En realidad, la diferencia no existe, ya que la palabra "salario" proviene del latín *salarium*, que significa *sal* o *de sal*; mientras que la palabra "sueldo" proviene del latín *solidum*, que quiere decir *sólido*. Ninguna de las etimologías de las dos palabras nos remite al sentido que la vida actual les da, pues su interpretación suele ser resultado de una convención; es decir, por lo general en una empresa se considera que el personal no sindicalizado recibe un sueldo, en tanto que el personal sindicalizado recibe un salario. Aunque se considera que el salario es el pago diario y el sueldo se integra con las prestaciones más el salario.

En los países de América Latina la legislación laboral es consistente; tan solo emplea la palabra *salario*, mientras que el resto de las leyes invocan los dos conceptos de manera indistinta con la finalidad de no omitir ninguna idea.

Entonces, ¿cuál es el término correcto? En sentido estricto, deberíamos utilizar la palabra *estipendio* que, según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, proviene del latín *stipendium* y significa paga o remuneración que se da a alguien por algún servicio. En realidad, nunca sería recomendable decir que alguien toma un curso de "administración de estipendios", puesto que se interpretaría de diferentes formas.

El asunto es que, ante la falta del vocablo adecuado, se utilizará el que la vida práctica haya señalado, al que podremos redefinir y ajustar de acuerdo con nuestras necesidades.

Antecedentes históricos del salario en el mundo

Introducción

La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la Tierra, pues existen vestigios de que nuestros antepasados cazaban animales y recolectaban frutos, es decir, desde los principios de la historia trabajaban para garantizar su subsistencia. Este objetivo, con muchas y diversas variaciones, se conserva hasta la actualidad.

Los salarios son tan antiguos como el trabajo humano. Aunque es evidente que en aquel entonces no se pagaba de la misma forma como en la actualidad, ya que el pago se hacía en especie. Después de la caza de animales, se procedía a la repartición de bienes como carne, pieles y huesos, que servían para fabricar armas y otros utensilios.

Estos son los indicios de la remota aparición en el mundo del pago a un individuo por algún trabajo desempeñado, lo cual hoy se conoce como sueldo o salario.

Reproduciremos informes donde se aprecia cómo se pagaban los salarios en distintas épocas de la historia.

Edad Antigua

La información más remota de la cual existe testimonio conduce a la historia de los salarios de los trabajadores agrícolas en el poblado de Eschuna, Mesopotamia, a principios del segundo milenio a. C., y que, según las narraciones, se pagaban de la siguiente manera: Se asignaba una unidad de trigo como forma de pago por jornal: era el salario que ganaba un trabajador por cada día de labores. La cantidad de alimentos asignada se entregaba ya sea en forma de ración diaria o como provisión al inicio del periodo de trabajo, tiempo en el cual el trabajador debería preocuparse de conservarla. A la cantidad de alimentos mencionada se le llamaba sila, que era equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe.

Las mismas leyes de Eschuna fijaban lo siguiente:

20 silas diarias era el salario de un segador,
1 sila diaria era el salario de los esclavos,
2 silas diarias era el salario de los trabajadores libres.

Fue quizás en esa época cuando se empezó a otorgar un pago diferente a los trabajadores especializados, en comparación con los no especializados. Además, se observa una diferencia de pago entre el trabajador libre y el esclavo. Se consideraba que el trabajador esclavo vivía en la casa del amo y, seguramente, comía las raciones que este le proporcionaba y formaban parte del ingreso. Por tal razón, el esclavo solamente recibía la mitad de la paga.

Egipto

A continuación se reproduce uno de los pasajes escritos en el antiguo Egipto, el cual ilustra la forma en que se pagaba a los trabajadores: "Todas las gentes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad…" . (texto privado del Imperio Antiguo).

Asimismo, se relata cómo Ramsés II, rey de Egipto de aproximadamente 1301 a 1235 a. C., trataba a los trabajadores que laboraban en la elaboración de su estatua:

> *…He asegurado vuestra subsistencia en todos los productos, pensando en que trabajaríais para mí con un corazón agradecido; me he preocupado constantemente de vuestras necesidades, multiplicando vuestros víveres, porque sé que el género de trabajo que hacéis se hace con alegría cuando se tiene lleno el vientre. Los graneros están llenos de trigo para vosotros. Os he llenado los almacenes con toda clase de productos, tales como panes, carnes, pasteles para sustentarlos; sandalias, trajes, aceites en abundancia para untaros la cabeza cada 10 días, vestiros de nuevo cada año y proveeros de sandalias cada día; nadie de vosotros pasa la noche lamentando su pobreza.*
>
> *He hecho todo eso diciéndome que encontraríais en ello un motivo para trabajar para mí con un corazón unánime…*

Grecia

Los datos existentes sobre la retribución en Grecia se refieren a la vida de los trabajadores que abrieron las tumbas reales. Con ellos, se tiene cierta idea de los salarios: un trabajador recibía mensualmente en promedio cuatro medidas, equivalentes a 380 litros de trigo y una medida y media de cebada (poco más de 140 litros). Según los periodos en los cuales se trabajaba, estas remuneraciones, convertidas al patrón cobre, correspondían a un salario que variaba entre siete y 28 *debens*.

Sin embargo, sería vano y difícil intentar evaluar mediante estas cifras las posibilidades adquisitivas de los trabajadores a partir de las raciones de trigo y cebada, cuya importancia era muy variable. Los trabajadores recibían de forma más variable e irregular entregas de pescado, legumbres, aceite, grasa, vestidos, agua, madera para calentarse y vasijas.

Al analizar un pasaje de los griegos escrito en la época cretomicénica, se revela la situación de los *thetes*[1] como poco atractiva; recibían comida, vestido y calzado y, a veces, una pequeña porción de tierra que un dueño les ofrecía, pero que con frecuencia se negaba a entregar alegando falsos pretextos. Ser *thete* era a menudo una condición peor que la de esclavo.

En Grecia y Roma había trabajadores esclavos y libres, pero no es sino hasta el reinado de Cayo Aurelio Valerio Diocleciano (año 300) que se encuentra una lista de salarios. Este monarca preparó la lista a causa del encarecimiento de las mercancías y del trabajo.

El edicto fijó el salario de un trabajador del campo en 25 denarios,[2] es decir, 27.6 artabas[3] anuales.

El salario de una tejedora a domicilio era de 12 denarios, lo que correspondía a 13.3 artabas de trigo por año. El del trabajador calificado era de 50 denarios, o 55.3 artabas.

En lo referente al ejército, un soldado recibía cada año 300 denarios, de los que aproximadamente la mitad se retenían para sus raciones y su uniforme, lo cual lo dejaba en promedio con un beneficio neto de 150 denarios al año.

La situación del asalariado agrícola podía ser a destajo; por ejemplo, se le pagaban ocho dracmas[4] por limpiar un granero que se encontrara infestado de ratas. El salario también lo pagan por pieza: dos dracmas por el acarreo de 1,000 artabas, que eran equivalentes a 22 toneladas de trigo.

Roma

En el mundo romano del trabajo, el ejercicio de las actividades laborales dependía directamente del estatus personal del trabajador. Así, quienes carecían de toda libertad jurídica se veían obligados a prestar sus servicios forzosamente (esclavos), mientras otros poseían una libertad restringida (libertos, ingenuos y patrocinados), en tanto que el grupo de condición jurídica libre ejercía su trabajo con libertad.

[1] Personas que no tenían otro recurso para vivir que sus brazos y alquilaban sus servicios a quien quería emplearles.
[2] Moneda romana de plata equivalente a 10 ases.
[3] 1 artaba = 0.022 toneladas de trigo.
[4] Moneda griega que equivalía a cuatro sestercios.

Los esclavos se consideraban objetos; su trabajo, un fruto físico natural. Su relación con el dueño no era propiamente laboral, sino de tipo posesional, pues este podía enajenarlos o adquirirlos, e incluso imponerles trabajos indignos, así como exigirles jornadas de trabajo exhaustivas. La actividad primordial de los esclavos eran el servicio doméstico o la agricultura, es decir, generalmente se les empleaba en trabajos rudimentarios.

Los esclavos propiedad del Estado trabajaban en servicios públicos. Distinta era la situación del segundo grupo, el de los trabajadores con libertad restringida, quienes sí se consideraban personas. Había prohibiciones de exigir al liberto[5] trabajos contrarios a su dignidad y seguridad, al tiempo de la obligación de cumplir con los requisitos derivados de la manumisión.[6]

Los trabajadores libres gozaban de plena capacidad jurídica para ejercer libremente su actividad laboral. Con la abundancia de manumisiones, muchos trabajadores libres se vieron obligados a prestar sus servicios a empresarios ajenos, a entrar en régimen de colonos o a enrolarse en empresas públicas. Sin embargo, lo normal era el ejercicio de una actividad laboral independiente, ya fuera como artesanos en su propio taller, comerciantes o bien como cultivadores de tierras de su propiedad.

La jornada romana de trabajo era el día solar de 12 horas, con la particularidad de que no se concebía su fragmentación.

Los esclavos solían trabajar 15 horas diarias, repartidas entre el trabajo industrial o agrícola, y el servicio doméstico. Durante el verano, la jornada se prolongaba generalmente por dos horas más. La jornada laboral de los libertos duraba ocho horas y en lo que se refiere a la de los libres, esta era fijada por las partes sin que pasara nunca de las ocho horas. En los servicios públicos se seguía la norma general de laborar de sol a sol.

Edad Media

Resulta difícil determinar los salarios de los trabajadores en la Edad Media, a causa de la diversidad de instituciones y reglamentos. Además, los monarcas alteraban el valor de las monedas, lo cual modificaba el valor nominal y real del salario.

En aquellos tiempos abundaban las ordenanzas que fijaban los salarios. Por ejemplo, la ordenanza que, a causa de la peste, expidió el rey Juan de Francia en 1351 fijó el salario de los trabajadores en su casa en 12 denarios al día, y en seis si se les daba alimento; las sirvientas cobraban 30 sueldos anuales. Estos salarios representaron un aumento de un tercio respecto a los que regían antes de la peste.

En Inglaterra se dictaron ordenanzas en 1349 y 1350, en las cuales se amenazaba con prisión al que pidiera un salario más elevado del que recibía desde hacía 20 años.

Para dar una idea de la evolución de los salarios en la Edad Media, a continuación se reproducen las conclusiones a que llegaría el vizconde Georges D'Avenel en su libro *Paysans et ouvriers depuis sept cents ans* (*Campesinos y obreros desde hace setecientos años*):

---

[5] Esclavo a quien se otorgaba la libertad en la antigua Roma.

[6] Acto de otorgar la libertad a un esclavo.

De San Luis a Juan el Bueno (1226-1350), la población no cesó de progresar. La falta de brazos tuvo mucha influencia en la abolición de la servidumbre y la liberación ayudó a multiplicar los hombres. De una fecha a otra, los precios de las mercancías y el nivel de los salarios aumentaron paralelamente. Esta fijeza del salario, a pesar del crecimiento del número de trabajadores, se explica fácilmente por la abundancia del terreno inculto.

Habitantes de otras ciudades llegaron y hallaron nuevas tierras para cultivar, pero su presencia no fue una carga para la comunidad, ya que producían y consumían sus bienes en las mismas condiciones que sus vecinos; era la eclosión pacífica de un pueblo se unía a otro.

A partir de 1350, la población disminuyó a causa donde la peste y se abandonaron los campos, además de que comenzaron el pillaje y la barbarie. La población se redujo de 15 millones a cinco millones de habitantes. En este tiempo en que la vida humana valía tan poco, los brazos del hombre valían mucho, lo cual se observa en la comparación del nivel de los salarios con el precio de las mercancías.

Los salarios, que habían permanecido estáticos hasta 1350, aumentaron 4% en un principio y así se mantuvieron hasta 1375; después registraron un aumento del 14%, que estuvo vigente los siguientes 75 años.

Parecería extraño que la enorme reducción de la población desde la mitad del siglo XV no hubiera tenido más que un alza del 18% en la mano de obra, pero es preciso considerar que el salario depende al mismo tiempo de factores como el consumo y la producción, así como que si esta última se restringió porque había menos capacidad productiva y productores, el primer factor disminuyó porque había menos consumidores.

Se pensaría que, dados la producción y el consumo, la mano de obra debería haber quedado al mismo precio. Así hubiera sucedido indudablemente con tan solo dos elementos: población y trabajo. No obstante, en el precio de los brazos hay un tercer elemento a considerar: la tierra, que había perdido la mayoría de su valor.

El envilecimiento de sus productos naturales contribuía a la baja del costo de las mercancías y, por lo tanto, al aumento del salario real.

Fue gracias a la intervención del tercer elemento que, en los 25 años siguientes (1451-1475), se presentó una nueva alza de los salarios, que se incrementaron 13% al mismo tiempo que aumentó la población.

Época moderna

La Revolución Industrial

La rápida expansión del comercio en el siglo XVII planteó a los mercaderes capitalistas el problema de buscar procedimientos que permitieran aumentar tanto la cantidad de mercancías disponibles como la rapidez con que se elaboraban, reduciendo al mismo tiempo el costo para producirlas, con la finalidad de obtener una mayor ganancia.

Para incrementar la rapidez en la producción, dividieron y subdividieron el trabajo, haciendo que los obreros se especializaran cada vez más en operaciones simples y sencillas. Sin embargo,

aunque muy favorable para mejorar la rapidez, la división del trabajo aumentó el número de operarios y, por consiguiente, los salarios a pagar. Fue entonces cuando surgieron las invenciones que buscaban sustituir las operaciones sencillas de los obreros especializados por ciertos mecanismos.

Las máquinas aplicadas a la producción multiplicaban la rapidez y la cantidad de mercancías, reduciendo al mismo tiempo el pago de salarios. Eran, por lo tanto, la solución ideal para el auge de la producción capitalista.

La aplicación de las máquinas a la producción industrial, que se inició a fines del siglo XVII en Inglaterra y se intensificó durante los siglos XVIII y XIX, originó una gran transformación técnica y económica, a la que se llamó Revolución Industrial.

En 1790 se dio un paso decisivo en tal dirección, pues se sustituyó la fuerza hidráulica por la de vapor en el servicio de las fábricas, inaugurándose así las grandes explotaciones industriales. La producción de hilados y tejidos de algodón pronto alcanzó dimensiones espectaculares.

La introducción de las máquinas en la producción capitalista tuvo repercusiones importantísimas en la historia de la humanidad. En primer término, la máquina, al desplazar al hombre, creó el problema del desempleo; los salarios pagados a los obreros se depreciaron por el exceso de oferta de trabajo. Además, para pagar salarios más bajos, en vista de la sencillez en el manejo de algunas máquinas, los industriales contrataban a mujeres y a niños, con lo cual se agravó el problema que significaba mayor número de hombres desocupados.

Aumentó la producción, pero las relaciones se deshumanizaron. El obrero se especializó, pero al mismo tiempo fue esclavizado por la máquina. Los obreros tenían que vivir cerca de los centros fabriles, a menudo en lugares con hacinamiento e insalubres. La producción era lo más importante, no la situación del obrero. Entonces se expidieron leyes en beneficio de la producción, pero no en favor del obrero.

Durante la introducción de las máquinas en la industria, la primera etapa fue terrible para el obrero, pues resultó víctima de una explotación excesiva, que afectó su salud y su estado de ánimo, así como la institución de la familia, ya que esta se desintegró por la incorporación al campo laboral de mujeres y niños. Las injusticias que padecían los obreros fomentaron la aparición de las doctrinas socialistas que iban contra el liberalismo económico y el capitalismo, para redimir al trabajador.

El obrero, llevado a la exasperación, veía en la máquina a su primer competidor y enemigo, por lo que desató su indignación contra ella. Las incesantes huelgas que ocurrieron a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX iban acompañadas comúnmente del incendio de las fábricas y de la consiguiente destrucción de las máquinas. Estos movimientos se extendieron cada vez más, tanto que el propio Parlamento inglés intervino para promulgar una ley que castigaba a quienes destruyeran las máquinas, cuyos castigos llegaban a la pena de muerte. En el transcurso de esta lucha de obreros contra patrones, a partir del siglo XIX, aparecieron las primeras organizaciones obreras propiamente dichas.

Surgidos en tiempo de huelga, estos sindicatos sufrieron serios descalabros y muchas persecuciones sin cuartel por parte del gobierno. La burguesía consiguió abolir el derecho de asociación obrera. De ese modo, el afán de los trabajadores por subsistir los llevó, de la rebelión espontánea contra las máquinas, a la idea de agremiarse en sindicatos más solidarios, con la finalidad de exigir con mayor fuerza el cumplimento de sus derechos políticos.

En virtud de la revolución de la técnica, el industrialismo adquirió un auge sorprendente. Al mismo tiempo que se transformaron los sistemas de producción, también cambiaron las formas de organización

del trabajo y las relaciones entre las distintas clases sociales, con lo cual se estableció un nuevo orden jurídico, político y filosófico en la sociedad.

Como consecuencia del desarrollo del capitalismo, surgió, por un lado, la doctrina económica llamada liberalismo; por otro, en el aspecto político, la *Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano*, propuesta por Lafayette, la cual contemplaba los siguientes principios, base fundamental de muchas constituciones en el mundo:

- Acceso a la justicia.
- Igualdad de todos ante la ley.
- Soberanía del pueblo.
- Igualdad de impuestos.
- Igualdad en la repartición de las herencias.
- Libertad de expresión y de prensa.
- Libertad de trabajo.
- Libertad de cultos.
- Derecho de resistencia ante la opresión.
- Soberanía nacional.

Antecedentes en México

Época precortesiana

El origen de los aztecas se remonta al año 1325. Desde entonces, este pueblo dio muestras de orden y organización. En cuanto a la fuerza de trabajo y la organización social, los aztecas estaban agrupados en comunidades llamadas *calpullis* (barrios), que eran porciones de tierra o parcelas. La mayoría de los miembros del *calpulli* eran familiares; todos se dedicaban a una misma profesión o al mismo oficio, de modo que había *calpullis* de agricultores, cazadores de aves, pescadores, artesanos y comerciantes. Los aztecas pagaban sus impuestos al Estado entregando bienes, trabajando por turnos en las obras de beneficio colectivo y enviando guerreros a combatir al enemigo.

El salario que recibían los miembros del *calpulli* era en especie y representaba la parte que les correspondía por la repartición en el trabajo comunal. No existía un salario por una actividad específica, sino simplemente se le daba sustento y vestido al jefe de la familia, además de una porción de tierra para cultivar.

Cabe señalar que el trueque jugaba un papel importante en la economía mexica, ya que de ello dependía el comercio de esta cultura.

Época colonial

Hernán Cortés, en su segunda Carta de Relación escrita al emperador Carlos V, el 30 de octubre de 1520 en Segura de la Frontera, decía: "Hay en todos los mercados y lugares públicos todos

los días muchas personas, trabajadores y maestros de todos los oficios esperando quien los alquile por sus jornales".

El salario para la mano de obra calificada tiene sus antecedentes en la misma época, como señala Francisco Javier Clavijero: "Existieron oficiales de varios oficios, siendo primero aprendices y después maestros; destacando plateros, lapideros, carpinteros, canteros, albañiles, cantores, médicos, hechiceros, astrólogos, procuradores, etc., quienes recibían un salario por su trabajo".

Durante la Colonia, hacia 1549, mediante la cédula de Valladolid, se ordenaba que cuando los nativos fueran ocupados en la previsión de los bastimentos de las minas, se les debería pagar a destajo, no por jornal. Se agregaba que el pago otorgado tenía que alcanzar para vivir cómodamente y ahorrar para otras necesidades. Quizás este fue el inicio del concepto de salario mínimo.

De 1575 a 1600 se produjo un aumento importante en los salarios de los aborígenes. Al principio se les pagaba medio real a los peones y después se les llegó a pagar un real, en tanto que los oficiales, es decir, albañiles, carpinteros, herreros u otras personas que sabían un oficio, recibían dos reales.

El maltrato a los indígenas, las precarias condiciones de trabajo que prevalecían en Nueva España y la esclavitud que se hacía patente en cada hacienda o mina fueron el sello de la época colonial en cuanto a relaciones laborales. Prueba de ello son los sistemas de trabajo empleados por los españoles en la agricultura y la minería:

- La encomienda era el reparto de nativos entre los conquistadores, para que estos se encargaran de cristianizarlos y protegerlos a cambio de utilizar sus servicios. A pesar de este espíritu humanitario de la encomienda, la explotación de los aborígenes fue sistemática y los abusos constantes, pues frecuentemente los encomendadores alquilaban a sus indígenas para el peligroso y agobiante trabajo de las minas.
- El repartimiento consistía en la facultad de los alcaldes mayores de sacar de los pueblos a los nativos que fueran indispensables para atender el cultivo de los campos, propiedad de españoles, y el trabajo de las minas durante el término de una semana. Este trabajo tenían que desempeñarlo en lugares distantes de sus pueblos, por periodos de dos o tres semanas; prestaban servicio en minas y campos, para regresar después con sus familias, hambrientos, miserables y a veces enfermos.
- El peonaje puso fin a la encomienda, pues el indígena encomendado se convirtió en peón de las haciendas (laicas y eclesiásticas), de las minas y de los obrajes.

No obstante que el encomendado se transformó en peón, en realidad continuó en una situación de servidumbre, pues su salario, que no pasaba de dos reales diarios, era apenas suficiente para no morirse de hambre.

Para el nativo, la situación no cambió. Las jornadas de trabajo continuaron siendo no menores de 12 horas diarias (de sol a sol); además, como persistió la costumbre de adelantarles hasta 20 pesos anuales, en realidad hipotecaban sus vidas, pues a eso equivalía su calidad de peones de las haciendas. De igual manera, en algunos lugares se permitió que las haciendas tuvieran una especie de prisión, llamada *tlapizquera*, donde, con el pretexto de cuidar y vigilar a los aborígenes, se les encerraba para evitar que buscaran un trabajo mejor remunerado.

Con la finalidad de evitar estos abusos, en 1785 el virrey Matías de Gálvez expidió un Reglamento de Gañería, el cual prohibía a los hacendados y dueños de reales de minas hacer préstamos a los indígenas a cuenta de sus salarios. Por desgracia, a pesar de que las leyes eran claras, no siempre se cumplían.

Se ordenaba pagar en moneda y en propia mano; pero en haciendas, minas y obrajes existía la tienda de raya, donde el peón, en vez de dinero, recibía artículos como ropa, alimentos y aguardiente a precios elevados, lo cual ocasionaba que el trabajador siempre estuviera endeudado con el patrón.

Durante el siglo XVII, los peones de minas tuvieron un salario de dos a cuatro reales diarios, además del derecho al beneficio del partido, que consistía en poder trabajar más tiempo después de cumplir su jornada de 12 horas para obtener una parte del metal extraído. Las ordenanzas 1770 suprimieron en definitiva los partidos, con el consiguiente descontento de los trabajadores, quienes organizaron tumultos y sublevaciones.

La Independencia y la Reforma

Durante la Independencia y la Reforma, continuó la diferencia de salarios entre los llamados peones y los jornaleros, con respecto a aquellos con algún oficio o grado de capacitación. Hacia 1862, en *Estadística de la República Mexicana*, de José Pérez Hernández, se señala la existencia de remuneraciones diferenciales, como se observa en el cuadro siguiente:

Figura 1.1. Remuneraciones para diferentes oficios en México a mediados del siglo XIX.

Oficio	Pesos mexicanos al año (1862)
Tenedores de libros	de 600 a 3,000
Cajeros	de 600 a 2,800
Dependientes de almacén y mostrador	de 300 a 1,200
Cocineros	de 100 a 400
Maquinistas	de 500 a 2,000
Dependientes de farmacia	de 250 a 1,200
Otros servicios domésticos	de 48 a 100
Jornaleros de artesanía	de 3 a 4 reales diarios
Gañanes o peones	de 2 a 5 reales diarios

Hacia finales del siglo XIX, se encuentran ejemplos de tales diferencias. En el estado de Hidalgo, especialmente en Pachuca, el jornal diario era de 27 centavos, mientras los trabajadores de las minas podían recibir los siguientes ($):

Barretero	1.00
Adenador	1.00
Pepenador	0.50
Carpinteros y herreros	0.50
Operario de mortero	0.62
Arrastradores	0.43
Cernidores	0.37

El Porfiriato

Durante el mandato del presidente Porfirio Díaz, con la finalidad de fomentar la industrialización del país, se otorgaron diversas prerrogativas y facilidades a los capitalistas nacionales y extranjeros (concesiones, subsidios y tierras), además de que se controló con mano firme a los obreros, quienes no tenían el derecho de huelga, servicios médicos, previsión social ni, sobre todo, leyes que reglamentaran las condiciones de trabajo, entre ellas la jornada (que era de 12 a 14 horas).

Las fábricas, al igual que las haciendas, implementaron las tiendas de raya para reducir los salarios y sujetar económicamente más al trabajador. La migración del campo a la ciudad abarató la mano de obra y agudizó el desempleo urbano.

El 1 de julio de 1906 se expidieron los programas del Partido Liberal y el Manifiesto a la Nación convocados por los hermanos Flores Magón, Antonio I. Villarreal, Juan y Manuel Sarabia, Librado Rivera y Rosalío Bustamante. En ellos se exhortaba al pueblo a rebelarse contra el gobierno; además, se pedían cambios económicos, políticos y sociales: "...establecer la jornada de trabajo de ocho horas y elevar el nivel de vida de las clases trabajadoras". Adicionalmente, exigían reglamentar los servicios domésticos y el trabajo a domicilio. Garantizar el tiempo máximo de trabajo y el salario mínimo. Evitar el trabajo a personas menores de 15 años. Obligar a los patrones a crear condiciones salubres e higiénicas para los trabajadores, así como a resguardarlos de los peligros en el trabajo. Establecer indemnizaciones por accidentes de trabajo. Evitar que los patrones pagaran en otra forma que no fuera con dinero en efectivo. Suprimir las tiendas de raya. Prohibir las multas a los trabajadores, así como los descuentos a su jornal; o que le fuera retardado el pago de este por más de una semana, o que se le negara el pago inmediato de lo devengado al que se separara de su trabajo.

En 1908, el salario mínimo general para la República Mexicana era en promedio de poco más de 33 centavos, en tanto que un kilogramo de carne costaba 24 centavos; un kilo de maíz, cinco centavos; el kilo de frijol, 10 centavos, lo mismo que el de trigo. Es importante mencionar que pocos libros de historia mencionan que el salario mínimo, aunque no era una figura oficial, fue instituido en 1877 por el General Díaz y ascendía a $0.20.

La abundante oferta de mano de obra, en especial en la zona centro del país, presionó los salarios manteniéndolos a la baja. Esta mano de obra no estaba calificada para manejar la nueva maquinaria industrial que llegaba al país traída por los empresarios; los intentos fueron vanos, pues al carecer de técnicos calificados se tuvo que aumentar la jornada de trabajo para alcanzar los niveles de productividad y rentabilidad esperados.

La Revolución

La actividad industrial en México se incrementó a finales del siglo XIX por las actividades de las fábricas textiles que implantaban también el sistema de tiendas de raya, donde se proporcionaban a los trabajadores artículos de consumo, pero posteriormente se les descontaba de su sueldo la cantidad comprada en los días anteriores al pago.

Los trabajadores de las fábricas tan solo provenían de dos fuentes: los artesanos y los campesinos. A pesar de los malos salarios y las jornadas tan largas, los trabajadores acudían en gran número a las fábricas.

Se calcula que hacia 1900, los salarios en México eran aproximadamente equivalentes a los que se pagaban en la mayoría de los países europeos. El dinero mexicano se basaba en el patrón plata.

Para 1914, el general Eulalio Gutiérrez, gobernador de San Luis Potosí, decretó que el salario mínimo general debería ser de $0.75 diarios y en la minas, de $1.25, sin la posibilidad de reducirlo en aquellos lugares donde ya fuera más alto.

Hubo otras disposiciones sobre el salario mínimo durante la época revolucionaria; no obstante, fue la *Ley del Trabajo de Yucatán* (1915) la más importante desde el ámbito socioeconómico. En sus artículos 84 y 85, establecía:

> *Art. 84. El criterio para fijar el salario mínimo deberá ser lo que necesita un individuo de capacidad productiva media para vivir con su familia y tener ciertas comodidades en alimentación y vestido.*
> *Art. 85. Se deberá tener presente que no se trata del salario para sostener la situación actual, sino del que se necesita para colocarse en condición mejor de la que hasta ahora se ha vivido.*

Esto significa que al salario mínimo se le consideraba un importante elemento en la redistribución del ingreso. Como había más obreros en las fábricas textiles que en cualquier otra industria, sus salarios se consideraban el promedio de los salarios de todos los obreros industriales.

Alegando escasez de obreros, en 1898 los representantes británicos declararon que el salario promedio para los obreros del ferrocarril sería de $0.75 por hora. Sin embargo, a pesar de los salarios relativamente altos, las compañías tenían dificultades para reclutar campesinos, a quienes se les pagaban $0.25 al día. No obstante, aunque un estudio de los salarios durante el mandato de Porfirio Díaz indicaba un aumento constante ($0.22 en 1877 y $0.59 en 1912), por lo general, los autores están de acuerdo con que a finales del Porfiriato los obreros tenían, en promedio, menos poder adquisitivo que en 1877.

La inflación que caracterizó los años anteriores a 1905 (cuando México adoptó el patrón oro) absorbió la mayoría de los aumentos en salarios, los cuales no eran uniformes y variaban de una región a otra, así como de una fábrica a otra, a la vez que según la edad y el sexo del trabajador. Las mujeres y los niños ganaban de la mitad a la tercera parte del salario de un hombre.

En la década comprendida entre 1881 y 1890, los niños tenían los salarios más bajos, unos $0.12 diarios; los salarios más altos que se pagaban a los hombres eran de $1.50 por día, aunque el promedio para un jornalero era de entre $0.19 y $0.75.

En 1885, las mujeres de la fábrica Hércules de Querétaro ganaban entre $0.20 y $0.25 al día, y los operarios entre $0.31 y $0.52, según su nivel y habilidad.

En 1890, los salarios promedio eran de $0.50 en la carda y $0.40 en el hilado; ambas secciones empleaban muchas mujeres y muchos niños.

En Río Blanco, Veracruz, en 1898, los jornales promedio eran de $0.30 y $0.50 para los niños, así como entre $0.56 y $2.50 para los adultos varones. El salario mínimo solía estar muy por debajo de esos promedios.

Entre las peticiones presentadas por Ricardo Flores Magón ante el Congreso de la Unión se encontraba el establecimiento de un salario mínimo: para los hombres de $0.75, para las mujeres de $0.40 y de $0.30 para los niños. No era una demanda fuera de lugar, ya que salarios equivalentes se pagaban en muchas de las fábricas del norte de la ciudad.

A los tejedores se les pagaba a destajo, de manera que la velocidad y la eficiencia significaban más dinero, aunque era costumbre limitar las ganancias a un máximo de $2.00 diarios. El hilador jefe recibía en promedio $0.60 al día, que era un salario alto para un obrero mexicano antes de 1890.

Durante todo el Porfiriato no se acostumbraba un pago extra por el trabajo nocturno, aunque se convirtió en una de las demandas de los trabajadores del siglo XX.

La variación de salarios en una fábrica era desde $0.25 hasta $2.50 para los jornaleros, aunque el trabajo a destajo creaba diferencias importantes.

A pesar de que los voceros del gobierno insistían en que el peonaje por deudas había desaparecido durante el Porfiriato, los visitantes extranjeros observaban que los obreros, en cuanto recibían la paga, se volvían a quedar sin un centavo.

Los salarios bajos disminuían aún más al pagar parte en vales, que debían redimirse en la tienda de raya y a los que a menudo se les descontaba del 10% al 12% de su valor nominal. Cuando el obrero salía de la fábrica el sábado después de cobrar, de depositar sus vales en la tienda de la compañía y de pagar las deudas que iba acumulando, comenzaba a solicitar préstamos a cuenta del salario de la semana siguiente en la tienda de la compañía donde, por fuerza, tenía que comprar, porque era el único lugar donde aceptaban los vales y le daban crédito. A esto había que añadir que en la tienda de raya los precios eran entre un 10% y un 15% más altos que en cualquier otro lugar, lo cual agravaba todavía más la situación económica.

Aunque la jornada en las fábricas textiles reflejaba las condiciones de la época, había también ciertas peculiaridades. Por ejemplo, las jornadas eran más largas en el verano, pues en las fábricas el trabajo comenzaba en cuanto había suficiente luz. A las 4:30 o a las 5:00 de la mañana empezaban a trabajar y seguían hasta las nueve de la noche. La mayoría de las fábricas suspendían labores

al mediodía durante una hora para comer, aunque en los largos días del verano algunas asignaban media hora para desayunar y otra hora para comer.

A pesar de los salarios bajos y las jornadas largas, la cantidad de obreros disponibles aumentó durante el Porfiriato.

Los informes de la época clasifican a los trabajadores de diferentes formas, pero en general se distinguían los jornaleros, a quienes se les pagaba a destajo y cuyo jornal se calculaba cada día; así como los empleados, que eran trabajadores asalariados, a quienes se pagaba por meses y que, por lo general, eran capataces o especialistas extranjeros.

Época actual

La realidad de los países de América Latina ha sufrido una transformación sustancial en todos los órdenes durante los últimos años. Se han consolidado las instituciones y modificado los sistemas que regulan la vida nacional. Durante la primera mitad del siglo xx, los gobiernos se dedicaron a la consolidación de la modernidad. El sindicalismo ejerció una gran presión y la incipiente industria tuvo que adaptarse a los dictados de un gobierno apoyado por las clases populares.

El 18 de agosto de 1931, durante el mandato del Presidente Pascual Ortiz Rubio, se promulga la primer Ley Federal del Trabajo en México. Esta legislación estableció la obligación del Estado para crear una institución que determinara el salario mínimo; sin embargo, no fue sino hasta 1934 cuando en México el presidente de la República, Abelardo L. Rodríguez, fundó la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

Durante la década de 1960, cuando se hablaba de "el Milagro Mexicano", las empresas incrementaban los sueldos de su personal con base en el desempeño y los méritos; los aumentos ocurrían cada dos años. La inflación era de un dígito. Aunque había problemas sociales importantes, los gobiernos de Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz orientaron su proyecto de nación hacia la industrialización, con una gran influencia del Estado. Las presiones del sector obrero se tradujeron en numerosas huelgas y un descontento social que el gobierno contuvo con mano dura.

En los inicios de la década de 1970, los problemas seguían creciendo, por lo que se requería un cambio en la estrategia. El gobierno intervendría con mayor determinación en la vida económica, permitiendo a los sectores obreros ganar influencia. En la legislación laboral se adicionó un artículo que obliga a los patrones a revisar en forma anual los sueldos de sus trabajadores, así como, cada dos años, las condiciones generales y prestaciones de los contratos colectivos de trabajo.

Las empresas empezaron a perder la costumbre de aumentar los sueldos con base en el desempeño. Asimismo, se reconocía el costo de la vida y el gobierno emitió una recomendación, con carácter casi obligatorio, de incrementar entre un 10% y un 30% los sueldos de toda la población trabajadora. En los primeros años de la década de 1980, los mexicanos nos sorprendimos con la noticia de que nuestro país era rico. Los descubrimientos de nuevos yacimientos de petróleo, el precio internacional del crudo y mucho optimismo llevaron a pensar

Figura 1.2. Bases para incrementar los sueldos en las últimas cinco décadas.

Década				
1960	**1970**	**1980**	**1990**	**Nuevo milenio**
Méritos	Méritos Desempeño	Méritos	Méritos	En búsqueda de nuevos esquemas y conceptos de trabajo, compensación y prestaciones
Desempeño		Administración de la abundancia	Desempeño	Se plantea la supervivencia de la empresa como factor decisivo en las políticas de pago
Desempeño	Aumento por decreto (aumentos generales)	Costo de la vida	Productividad Eficiencia	
Desempeño	Costo de la vida	Inflación Salario minimo	Calidad Costo de la vida	

que era el mejor momento para "administrar la abundancia". Muchas empresas se lanzaron a poner en marcha grandes proyectos de expansión; por lo mismo, para contratar al personal que requerían, ofrecían sueldos por arriba del tercer cuartil (es decir, por arriba de lo que ofrecía el 75%) del mercado y mejores paquetes de prestaciones. La competencia registró un desenfreno. Sin embargo, pronto llegó el desencanto y volvimos a nuestra realidad.

La inflación (que ya existía) tuvo que vincularse con los sueldos, los cuales se revisaban en forma trimestral; por supuesto, el salario mínimo era la medida más aproximada para mantener actualizadas las escalas salariales. En 1987, la inflación anual fue de casi 160%, mientras que las empresas aumentaron sus sueldos entre un 160% y un 170%; los aumentos por desempeño quedaron reducidos a cifras que, ante el incremento en el costo de la vida, resultaban insignificantes.

Al iniciar la década de 1990, la economía volvió a enfrentar cambios significativos; la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la globalización y el

surgimiento de la Unión Europea (UE), entre otros sucesos, trajeron una competencia global sin paralelos. Al enfrentarse a los productos extranjeros, la primera reacción de las empresas fue buscar eficiencia, productividad y mayor calidad.

Esta perspectiva tiene alcances mundiales. Las nuevas teorías de la calidad, la mejora continua y la reingeniería surgen como probables soluciones a los problemas; además, como era de esperarse, la administración de la compensación tiene que ajustarse y orientarse ante el nuevo escenario.

En 1996, de acuerdo con la base de datos del autor, de una muestra de 517 empresas, el 61.2% incluía en sus contratos colectivos de trabajo una cláusula de incentivos o bonos por productividad. Lo anterior indica que el sector obrero también se incorporó a esa corriente.

En los inicios del nuevo milenio se han desarrollado nuevos e ingeniosos sistemas de compensación que, en muchas organizaciones empresariales, están a prueba. El tiempo aún es muy corto para evaluar los resultados, por lo que persiste la pregunta: ¿será este camino la solución a mediano plazo de los problemas de las empresas y sus trabajadores? En el corto plazo, al menos, parece adecuado. El tema se estudiará en el capítulo dedicado a la compensación variable de este libro.

Los especialistas en el área de compensación

Durante la segunda mitad del siglo pasado, se crearon y desarrollaron firmas especializadas en los temas relacionados con la administración de sueldos y salarios. Quizá la más antigua de ellas sea la empresa *Hay Asociados*, que introdujo un modelo de valuación de puestos que resulta adecuado para compañías grandes y bien organizadas. Asimismo, la primera firma dedicada a la elaboración de encuestas de sueldos y salarios en México nació de un grupo de ejecutivos del área de relaciones industriales de *Ford*, quienes fundaron *Intergama de México*. A ellos se les sumaron algunos otros especialistas. De esta forma, el gremio de los profesionales en compensación encuentra un mercado necesitado de asesoría e información.

Han surgido también nuevas corrientes y firmas como *Stevenel y Asociados*, *Loma Editores* de Tolo Rimsky, *GL Consultores*, *Proconsult, S.C.* y *C&B*, entre otras.

Las empresas se reúnen en forma de clubes con la finalidad de intercambiar información y prácticas de compensación adecuadas; se crearon el *Com-Com*, el *Grupo de los 10* y el *Grupo de Alta Tecnología. La American Chambers* publicó sus primeras encuestas y, con ello, empezó un desarrollo importante de una parte dentro del área de recursos humanos, área de la empresa que se ocupa de la compensación.

Las firmas multinacionales, especialmente las estadounidenses, se empiezan a establecer en América Latina. Destacan *Watson Waytt*, *W. Mercer*, *Towers Perrin Group* y *Hewitt*, entre las que se incorporaron después.

Fusiones y adquisiciones

Cuando se combinan diferentes necesidades, se crean oportunidades, entre ellas, algunas crecen cuando los corredores de seguros y fianzas ofrecen a sus clientes, adicionalmente a sus productos tradicionales, planes de pensiones privados y programas para crear fondos de retiro y pago de la prima de antigüedad. Es aquí cuando la labor de los actuarios impone el reto de atender a un mercado cada vez más exigente.

Siempre que los corredores de seguros y fianzas ofrecían un programa de prestaciones, sus clientes preguntaban cuáles empresas daban estos beneficios a sus empleados. Es sabido que los empresarios en América Latina no son muy arriesgados en este tipo de asuntos y toman sus decisiones después de que otra organización ya inició el camino, sobre todo si quien tomó la iniciativa es un competidor. Surge entonces la necesidad de contar con encuestas sobre sueldos y prestaciones. Para ello, los actuarios expertos en beneficios para empleados tuvieron que asociarse con firmas especializadas en la elaboración de bases de datos, encuestas de mercado y administración de la compensación. Así, *W. Mercer* se fusionó con *C&B*, mientras *Aon* lo hizo con *Intergama*, entre otras.

Es una realidad el hecho de que las compañías necesitan información del comportamiento del mercado laboral. No obstante, ha sido difícil avanzar en este aspecto, ya que algunos empresarios no desean compartir información por temor a que si se conoce su posición queden vulnerables frente a sus competidores. Un líder sindical reconoció que cuando los sindicatos revisan sus contratos colectivos de trabajo intercambian información entre sí para tomar decisiones acertadas. El mismo líder lo explica de la siguiente manera: “Tratan de ser herméticos y, en ese intento, se vuelven predecibles, fáciles de manejar; argumentan que su silencio es con fines de seguridad, pero eso los expone…”.

La apertura es el principio del crecimiento, ya que permite conocer nuevas prácticas así como, en su caso, adoptarlas y mejorarlas para el entorno propio. Se trata de una de las funciones más importantes del especialista en el área de la compensación.

Evolución del área de compensación

El área de la compensación ha atravesado por varias fases. Al comienzo del siglo xx, su función era operar el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía, básicamente, en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos.

Años después, las tareas se orientaron a estudiar los tiempos y los movimientos realizando estudios de eficiencia. Posteriormente, esta actividad pasaría a formar parte de las tareas de producción, por su orientación fundamentalmente ingenieril. Para la segunda mitad del siglo xx, el trabajo se orientó sobre todo hacia el análisis y la valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para tal efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo cual dejaba pocos recursos para otras actividades. Por esa misma época también

apareció la administración de las prestaciones que, en las grandes empresas, requería de mucho control, especialmente, por los aspectos fiscales implicados.

Al concluir el siglo xx, prevalecía la noción de pagar con base en resultados, por lo que aparecieron los conceptos de compensación variable, al tiempo que nuevas corrientes y necesidades se incorporaron al área de la compensación. Todos estos temas se estudiarán en capítulos posteriores.

Recursos humanos, la compensación y el compromiso del empleado

La competencia y la necesidad de ser más receptivo hacen que el compromiso del empleado sea de la máxima importancia. Como afirmó el vicepresidente de Recursos Humanos de *Toyota Motor Manufacturing*, en Georgetown, Kentucky:

> *La gente está atrás de nuestro éxito. Las máquinas no tienen ideas nuevas, no resuelven problemas ni aprovechan las oportunidades. Solo la gente que esté implicada y mediante el pensamiento puede hacer la diferencia [...] Cada planta automotriz en Estados Unidos tiene, en esencia, la misma maquinaria. Pero la forma en que la gente la utiliza y se incorpora en el proceso varía mucho de una compañía a otra. La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva (Gunnigle y Moore, 1994).*

Construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, de modo que el primero realice su trabajo como si lo hiciera en su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, en el que la función de recursos humanos juega un rol fundamental. Por ejemplo, es necesario adquirir el compromiso de aceptar la comunicación en dos sentidos. Por consiguiente, compañías como *FedEx* y *Toyota* cuentan con programas que garantizan la comunicación en dos sentidos, el trato justo a todas las quejas de los empleados y las medidas disciplinarias.

Quizás el cambio más significativo en la función del área de recursos humanos es su implicación creciente en el desarrollo y la implementación de la estrategia. La estrategia, es decir, el plan de la compañía acerca de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y los desafíos externos, con la finalidad de mantener la ventaja competitiva, fue por tradición un trabajo para los gerentes operativos (de línea) de la compañía. Así, el presidente y su *staff* podían decidir incursionar en mercados nuevos, eliminar líneas de productos o adoptar un plan de cinco años para recorte de gastos. Entonces, el presidente dejaría en mayor o menor grados las implicaciones de personal que acarreara dicho plan (contratar o despedir trabajadores, contratar a empresas externas para cubrir los despedidos, etc.) para que las ejecutara la administración de recursos humanos.

Ahora la situación ha cambiado. Las estrategias dependen cada vez más del fortalecimiento de la competitividad organizacional y de construir el compromiso de equipos de trabajo, lo cual

hace que recursos humanos, especialmente al área de la compensación, juegue un rol fundamental. En un ambiente industrial en constante cambio, globalmente competitivo y orientado hacia la calidad, es frecuente que sean los empleados de la compañía en sí mismos, esto es, sus recursos humanos, quienes suministren la ventaja competitiva. Cada vez es más común incluir a los especialistas en recursos humanos en las etapas de desarrollo e implementación del plan estratégico de una firma, en vez de dejar que el área de recursos humanos tan solo reaccione ante dicho plan.

Las fortalezas y las debilidades de los empleados de una empresa (sus recursos humanos) pueden tener un efecto determinante sobre la viabilidad de las opciones estratégicas de una organización. De hecho, algunas compañías delinean su estrategia en torno a una ventaja competitiva basada en los recursos humanos. Precio, calidad y desempeño alto son las bases de esta ventaja, por lo que se convierten en la piedra angular de los estudios de un especialista en compensación.

En la actualidad nadie escapa a la globalización, que no es otra cosa que la expansión a escala mundial del neoliberalismo y del capitalismo financiero, que destacan su doctrina basada en la administración estratégica, la cual se ha convertido en una de las materias más demandadas por sus conceptos de "ventaja competitiva", "ventaja competitiva sostenible", "cadenas de valor", etc., en las que se busca el crecimiento de la utilidad favoreciendo de esta forma a los dueños de las empresas; entonces, las decisiones que los gerentes toman suelen reducir el número de trabajadores y minimizar los costos con la finalidad de aumentar al máximo la utilidad. Esto debe ser un tema de preocupación para los responsables del área de recursos humanos, en especial de los administradores de la compensación, pues deben evitar la excesiva rotación del personal y con ello la pérdida de talentos.

Conceptos clave

Empleado Persona física que presta a otra, ya sea física o moral, un trabajo personal subordinado.
Estipendio Paga o remuneración que se otorga a alguien por algún servicio.
Huelga Suspensión temporal del trabajo por parte de una coalición de trabajadores.
Inflación Elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.
Jornada de trabajo Tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador para realizar sus labores.
Salario Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
Salario mínimo Remuneración que deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, su educación y sus diversiones honestas,

considerándolo como jefe de familia. No podrá ser objeto de embargo, compensación o descuento alguno.

Sindicato Asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, el mejoramiento y la defensa de sus respectivos intereses.

Sueldo Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Trabajador Persona física que presta a otra, ya sea física o moral, un trabajo personal subordinado.

Preguntas y ejercicios para análisis

1. Formen un equipo. Seleccionen cinco o más puestos de trabajo de diferentes niveles en una organización que no hayan sufrido cambios importantes en su estructura durante los últimos años. Revisen el sueldo que pagaban, según el archivo de nómina de 10 años hacia atrás, y hagan este análisis año por año.
   Traten de explicar los cambios que se presentaron; observen si hubo un crecimiento real al comparar los sueldos contra la inflación.
2. Analicen qué factores, en su caso, influyeron en los últimos años para el crecimiento de los sueldos en su comunidad.
3. Elaboren un cuadro sinóptico con la historia salarial en su comunidad.

Referencias

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/revmex/RMAHI.pdf

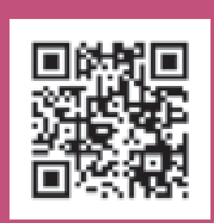
http://www.grupotransicion.com.mx/site/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=1

CAPÍTULO

2

La motivación en el trabajo y el papel de la compensación

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/GJldc.gr

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Entender la importancia de compensar adecuadamente el trabajo.
- Conocer las posibles motivaciones del trabajador.
- Analizar las probables motivaciones de los empleados frente al dinero.
- Analizar las diversas teorías de la motivación del salario en el trabajo.
- Saber en qué consiste la teoría de la equidad.
- Comprender por qué el individuo tiende a comparar sus ingresos con los de otros.
- Entender la teoría de la expectativa.
- Reflexionar respecto de los valores del pago.

La importancia de la compensación para el trabajador

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Por ejemplo, en una investigación de campo (Greenberg y Pasternak, 1998) se encontró que las personas con mayor edad en puestos directivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares. Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización.

La motivación

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se conoce como *proceso de motivación* (Luthans, 1998).

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina *incentivo* (Argyris, 1979).

Teorías de la compensación

A continuación analizaremos diferentes teorías del comportamiento y cómo intentan explicar el fenómeno del pago como elemento motivador.

Teoría del intercambio

Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

Práctica de la teoría del intercambio

La mayoría de las relaciones entre individuos se llevan a cabo por medio de intercambios, ya sea de mercancías, satisfactores, etc. Todo servicio o mercancía son producto del trabajo. Hegel observaba que "en el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas, que a la vez utilizan esfuerzos humanos". Marx afirmaba que, "cuando producen, los hombres se relacionan no tan solo con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de modo que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales".

Las relaciones sociales en la producción tienen diversas estructuras y normas aplicables a la división del trabajo, las diversas tecnologías, el desarrollo del mercado, la capacidad de producir expresada en horas de trabajo, las relaciones de sueldos y salarios, los beneficios y la rentabilidad de la inversión, entre otros factores.

Algunos pensadores afirman que la división del trabajo tiene sus orígenes en la esclavitud. ¿Eran esclavos porque eran inferiores? ¿O eran inferiores porque eran esclavos? Platón creía que la división del trabajo tenía sus orígenes en la sociedad misma.

Según Nicolás Grimaldi (1998), no hubo, desde Sócrates y Jenofonte hasta Marx, ni un solo estudioso de la economía y de la política que no constatara la íntima relación entre la división del trabajo y la productividad. Cuando se trata de producción, 100 veces hacen mucho más que una vez 100; por ejemplo, 100 obreros que hacen cada uno una sola cosa y una misma operación para fabricar un reloj producen más relojes y mucho mejor que un solo obrero que se dedica a hacer las 100 operaciones sucesivas para elaborar uno.

De lo anterior se desprenden algunos de los principios de que a cada necesidad le corresponde una función, y que cada función corresponde a una necesidad. Como cada tarea supone una aptitud específica, entonces cada oficio demanda destrezas y talentos, por lo que, precisamente, es la división del trabajo la que permite, mediante la diversidad, alcanzar la excelencia al desarrollar talentos y habilidades, así como al dar oportunidad a cada individuo de dedicarse a ejercitar un oficio.

Las concepciones ergonómicas de la sociedad consideran dos modelos. El primero es el modelo del taller, en el cual cada uno ejercita con eficiencia una tarea especializada acorde con sus habilidades; el segundo corresponde al modelo de un cuerpo, donde cada órgano se desarrolla conforme a su naturaleza y ejerce una función especializada que corresponde al sitio que ocupa dentro del organismo. Ambos modelos justifican cabalmente la existencia de cada obrero y empleado, puesto que, por un lado, la productividad y la organización del taller explican la

existencia de otros, mientras que el desarrollo y la fortaleza del cuerpo justifican la particularidad anatómica y la estricta especialización de cada órgano.

El sociólogo francés Emile Durkheim caracterizó perfectamente el problema que a continuación planteamos: "¿Debemos ser un ser completo que se baste a sí mismo? O por el contrario, ¿ser alguna parte de un todo, un órgano de un organismo?". Si se responde afirmativamente a la primera pregunta, el individuo se expresaría en el trabajo a costa de cierta pobreza colectiva. Si se responde afirmativamente a la segunda pregunta, es porque se concibe a cada empleado como una parte productiva que contribuye a crear riqueza colectiva. Desde esta última perspectiva, nuestro objetivo es la meta colectiva, aun sobre el debilitamiento espiritual del individuo, es decir, la meta del trabajo es el desarrollo de las más altas facultades de cada trabajador, quien utiliza sus habilidades y cumple con la necesidad de los intercambios.

El problema es saber si esta alternativa es adecuada, además de que debemos preguntarnos en consecuencia: ¿hay que ser ignorante de casi todo para ser sabio en alguna cosa? ¿Es necesario ser incapaz en muchas tareas para ser capaz en una sola? ¿No tener conocimientos de inglés nos hace más capaces de dominar el francés? ¿Un hombre se forma de la misma manera que un objeto? ¿Hay que estar carente de toda cultura general para hacer técnicamente una tarea determinada? Este problema se reduciría al preguntarnos si la humanidad entera debe realizar lo que un hombre puede o si el hombre debe realizar en él su humanidad.

A finales del siglo XIX se pensaba que la eficiencia y la productividad de la sociedad deberían ser el ideal de las personas, mientras que años atrás la perfección era el ideal que se pretendía alcanzar. Tales concepciones confundieron el trabajo productivo y el trabajo como medios de perfeccionamiento de los individuos.

La división del trabajo recibió muchas críticas. Se decía que el hombre se limitaba a sí mismo al limitar su trabajo y se constataba la paradoja de que cuanto más se liberaba el hombre de la naturaleza por medio de su trabajo más esclavizado se sentía por este. Además, se constató que cuanto más dominaba el hombre su trabajo, haciéndolo más mecánico, simple, rudimentario y fácil, más inhumana se volvía su actividad laboral.

En este contexto, la división del trabajo acarreó varias consecuencias importantes: el desarrollo de la productividad y de la sociedad industrial y de consumo, así como la consolidación de la vida urbana, pues los obreros tuvieron que desplazarse hacia los grandes centros industriales.

Nicolás Grimaldi (1998) distinguió dos tipos de trabajadores que constituyen dos tipos de hombres diferentes. El primero corresponde a los artesanos, a quienes define como obreros que actúan sobre la materia desnuda que transforman y están en relación con cosas sometidas únicamente a la pura necesidad. No conocen más que las leyes de la naturaleza, las cuales no admiten excepción. Para ellos, lo posible es un teorema de lo real: el porvenir se deduce a partir del presente. Desde su visión, es inútil intentar lo que no se puede; pero lo que es posible hacer tiene que concretarse.

El segundo tipo corresponde a vendedores, abogados, políticos, sacerdotes y profesores, quienes a la vez actúan sobre hombres a quienes intentan persuadir, por lo que están en

relación con otras voluntades sometidas únicamente a su libertad. Su quehacer está determinado; se trata de la opinión. No conocen otras reglas que las de la costumbre, los usos y la cortesía, que sufren siempre miles de excepciones. Mientras el primer tipo de trabajadores solo tiene relación con la eficacia mecánica, los segundos únicamente se relacionan con la eficacia de los signos, el lenguaje, la retórica y la semiología. Para ellos, basta con convencer para vencer. Seducir es aceptar. Desde su perspectiva, todo puede defenderse: nada está nunca ganado o perdido de antemano. Para los primeros, es el mérito el que hace el éxito. Para los segundos, es el éxito el que hace el mérito. Los primeros no creen más que en la fuerza, una fuerza donde todo es explicable. Los segundos casi no creen más que en la suerte. Por eso los primeros casi no tienen religión; mientras que los otros casi todos son religiosos, pero su religión es más bien superstición.

El valor de intercambio de una mercancía

Según Adam Smith y Karl Marx, el valor de un producto es el tiempo de trabajo materializado en él. El problema, entonces, consiste en determinar lo que constituye el valor del trabajo. Si Pablo Picasso pintara varios cuadros al día, el valor de estos no sería el equivalente al tiempo que pasó haciéndolos. Por eso, el mismo Picasso afirmaba que necesitó 40 años de trabajo para volverse capaz de pintar un cuadro en dos horas. Con este mismo ejemplo planteamos otra interrogante: ¿qué justifica el precio de los cuadros del artista? ¿El trabajo del pintor o el trabajo de los corredores de arte? (Grimaldi *et al.*, 1998).

¿Hay algo que constituya el justo precio de un trabajo? ¿Qué determina el valor de los diversos tipos de trabajo? ¿Qué justifica que en una empresa haya diferentes salarios? Platón, en su obra *La República*, afirma que la justicia no es hija de nuestra sociedad, sino de nuestra debilidad. Por ello, los débiles deben ser protegidos por los más fuertes. Si se tratara de una guerra, quienes tienen más posibilidades de salir victoriosos son los más poderosos, sin contar las excepciones, como la del bíblico David. En una analogía con lo anterior, diríamos que en un ejército los salarios más elevados deberían ser los de los más fuertes, corpulentos y hábiles con las armas, desde luego, a nivel de las tropas combatientes, pues a nivel estratégico las demandas de habilidades cambian en forma importante.

¿Es la utilidad social la que fija el valor de los puestos? Si así fuera, el trabajo de un cocinero tendría un valor más elevado que el de un músico, en tanto que ningún artista o cantante podría estar cerca de los niveles salariales del cocinero, o bien, de un sastre o un zapatero. Sin embargo, no es la utilidad, sino la dificultad de realizar una tarea la que fija el valor de los puestos. El asunto se convierte en un problema de oferta y demanda pues, al parecer, es más sencillo o requiere de menos práctica elaborar un platillo que interpretar un concierto para violín. Entonces, el quehacer de un filósofo sería mucho más valioso que el de un funcionario público, mientras el de un científico lo sería más que el de un vendedor.

¿Es lo penoso del trabajo lo que explica las diferencias? En este caso, si así fuera, la tarea de un guardia nocturno valdría más que la de su jefe, y la de un operador de camión más que la de un ejecutivo bancario.

¿Puede ser la responsabilidad el factor que determina el valor del trabajo? Si se trata de la responsabilidad financiera, el trabajo de un gerente de un banco valdría más que el de un pugilista campeón.

Un inversionista es quien genera las investigaciones, compra la tecnología, la explota, la comercializa, crea fuentes de empleo, mueve la economía. Ahora bien, ¿quién tuvo la responsabilidad de formar a ingenieros, técnicos e investigadores, sino sus profesores? En una sociedad no hay nada más valioso que la dedicación y entrega de los individuos a sus tareas. Si consideramos válida esta afirmación, entonces los sacerdotes y catedráticos deberían ser extremadamente ricos. Sin embargo, se presume que cuanto más pobres son, más entregados serán a su misión. Pero si lo que determina el valor de un trabajo no es lo que se paga, ¿qué es lo que se toma en consideración cuando se paga un trabajo?

Lo que no tiene un valor real de uso no puede tener valor de intercambio. Por ejemplo, si decidimos invertir una buena cantidad de tiempo y trabajo para traducir una obra de Franz Kafka al esperanto, como casi nadie lee el esperanto y quienes lo conocen pueden leer a Kafka en otro idioma más conocido, ese trabajo no valdría mucho en términos de intercambio.

Si continuamos narrando paradojas, contradicciones y extrañezas respecto de la relación del trabajo y su precio, no es porque el objetivo central sea negar la relación entre el trabajo y el dinero. Tan solo queremos poner de manifiesto el carácter contingente, aleatorio y a menudo incongruente de tal relación. No hay una relación directa entre la entrega, la dedicación, la invención y el talento —que son cualidades intrínsecas del trabajo— con el pago que le corresponde.

En este libro no se busca negar que el trabajo deba retribuirse, sino negar que la retribución sea el único motivo, causa y razón del trabajo. Desde luego, muchos de nosotros no trabajaríamos si no se nos ofreciera un sueldo.

La evidencia indica que si una profesión se considera digna y honrada seguirá atrayendo a personas capaces y de entrega, aunque el salario sea modesto. Por definición, cualquier precio es relativo, mientras que todo valor es absoluto. Sin embargo, queda en suspenso la pregunta de cómo retribuir el valor de un trabajo sin reconocerle un precio. Pues bien, pagamos como una cantidad abstracta y relativa lo que en el trabajo es algo concreto, cualitativo, insustituible y absoluto, por ser un reflejo de la vida misma del trabajador. Se trata algo absoluto como si fuera relativo.

Por lo tanto, si el dinero fuera el único medio del reconocimiento, habría que considerar que el reconocimiento mismo ya no se podría expresar, puesto que el lenguaje del precio es el mismo que el del desprecio.

Teoría de la equidad

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 1997).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.

La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo.

La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción.

La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación.

En toda situación laboral, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o las recompensas que recibimos a cambio. De esta forma, calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o condiscípulos. Entonces surgen las preguntas: ¿obtenemos resultados y recompensas iguales u obtenemos menos que los demás? Aunque su desempeño sea inferior al mío ¿los demás obtienen resultados o recompensas iguales que yo?

Para que se considere justo lo que el trabajador recibe por el trabajo (paga y beneficios adicionales), deberá haber una relación entre esto y lo que pone en él (empeño, destreza, entrenamiento, educación, etcétera).

Cualquier alteración en lo que el trabajador considera como el punto de equilibrio producirá cambios en sus actitudes o su desempeño (Smith y Cranny, 1968). El punto de equilibrio que fija el individuo es del todo subjetivo; sin embargo, para emitir su juicio, cuenta con una guía objetiva. Por ejemplo, es probable que compare la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas–salidas de otra persona. Esta relación se expresa con la fórmula:

$$\frac{\text{Mis aportaciones}}{\text{Mis resultados}} \text{ en comparación con: } \frac{\text{Sus aportaciones}}{\text{Sus resultados}}$$

El siguiente es un ejemplo del tipo de estudios que se generan a la luz de la teoría de la equidad (Adams y Rosenbaum, 1962). Los investigadores tomaron como muestra de análisis a estudiantes que fungirían como entrevistadores de tiempo parcial. A la mitad de ellos se les dijo que no tenían los méritos para el trabajo, pero, como este debía hacerse, los tenían que contratar; también se les indicó que, por razones técnicas, se les pagaría lo mismo que a quienes sí tuvieran la capacidad para el trabajo. A la otra mitad de los estudiantes se les aseguró que estaban capaci-

tados y se les contrató. En seguida, los estudiantes salieron a realizar entrevistas durante más de dos horas y media. Ninguno se dio cuenta de que se trataba de un experimento. Los resultados demostraron que a quienes se dijo que no estaban calificados trabajaron más arduamente que los otros.

Los entrevistadores "incapaces" realizaron mucho más entrevistas que los "plenamente capaces". ¿Por qué? La teoría de la equidad indicaría que los estudiantes que pensaron que se les pagaba más en relación con su nivel de destreza realizaron más entrevistas, de modo que su aportación destreza-trabajo se equilibraría con el resultado de su alta paga. Aquellos que sentían que su destreza (aportación) justificaba su salario (resultado) no sintieron que tenían que trabajar tan arduamente.

Entonces, la inequidad ocurre cuando:

a) Los resultados (sueldos) son muy bajos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador se siente insatisfecho.
b) Los resultados (sueldos) son muy altos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador siente culpabilidad.

Cabe señalar que, al parecer, la gente tolera mejor la culpabilidad que la insatisfacción (Jacques, 1961; Pritchard, 1969).

Cuando hay un estado de inequidad o injusticia, buscamos la justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante; de lo contrario, nos desmotivamos o, en algunos casos, incrementamos el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los otros.

Las investigaciones revelan que la gente hace esta clase de comparaciones aun sin proponérselo. Aunque se han efectuado pocos trabajos de investigación respecto a esta teoría, por sentido común aceptamos que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo influye definitivamente en la motivación, aumentándola o disminuyéndola.

Procesos de comparación social

Es necesario resolver un asunto antes de efectuar predicciones del proceso mediante el cual se eligen otros sujetos para realizar comparaciones. Evidentemente, una persona no compara el nivel de recompensas que recibe con el de todas las demás.

En dos estudios se encontró que los individuos comparan sus salarios no tan solo con los de otras personas de la misma organización, sino también con los de quienes no son miembros de la organización.

Al suponer que alguien ha comparado el nivel de pago o de recompensa que recibe con el de otro, ¿qué determina las consecuencias afectivas de dicha comparación? Las teorías de Adams, Patchen y Homans suponen que la cantidad de satisfacción o insatisfacción no es únicamente una función de las diferencias en los niveles de recompensa entre las dos personas, sino que también está influida por las diferencias en variables como el mérito, la antigüedad,

el origen étnico, entre otras, que el individuo considera bases "adecuadas" para una distribución de recompensas.

Una solución teórica común ha sido tratar los sentimientos de desigualdad o injusticia como una respuesta a las discrepancias que se perciben entre las relaciones de recompensas, así como entre los "insumos" o "inversiones" de los individuos. De esta forma, por medio de un sencillo sistema consistente en tan solo dos personas (cada una de las cuales tiene información perfecta acerca de los niveles de recompensas y atributos del otro), los niveles adecuados y equitativos de recompensa de cada una se predicen como dependientes de cuatro series de variables:

- El nivel de recompensa recibido por el otro.
- El grado en que el otro posee atributos que sean insumos potenciales o inversiones.
- El grado en que el individuo posee los mismos atributos.
- Las reglas empleadas por el individuo para traducir las diferencias en atributos poseídos y en un diferencial de recompensa adecuado.

Se predice que el grado de desigualdad que sufre la persona y su actitud hacia el sistema de recompensa son, a la vez, función de cada una de estas variables y de su propio nivel de recompensa.

Conducta del individuo ante la percepción de inequidad

Una explicación completa del papel que desempeñan las comparaciones sociales para determinar las conductas de los individuos hacia su trabajo debe analizar tres aspectos:

- Cómo se eligieron las comparaciones.
- En qué forma se combina la información acerca de uno mismo y de otros para emitir juicios de justicia o equidad de cualquier diferencia en recompensas.
- El mecanismo por medio del cual se reducirá o eliminarán la desigualdad o la injusticia.

Richard A. Coster y Dan R. Dalton señalan que las relaciones de trabajo no son estáticas y que, por regla general, las desigualdades no se dan aisladas ni en forma singular. Estos autores sugieren que hay un umbral hasta donde la persona tolera una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarla a rebasar ese límite; es decir, una injusticia relativamente menor lleva al individuo más allá de su límite de tolerancia, con lo que presentará una reacción extrema y, al parecer, inadecuada.

Investigaciones recientes han revelado que la reacción de una persona ante una desigualdad depende de su historial de desigualdades. Aquí es donde entra el tiempo en la teoría de la motivación.

Si el valor de la relación aporte-resultados que la persona percibe es igual al de otros, considerará que la situación es equitativa y no habrá tensión alguna. Si se considera excesivamente recompensada, tratará de compensar ese exceso.

Incluso, aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán reducir de muy diversas maneras; por ejemplo, disminuyendo esfuerzos, solicitando un aumento de sueldo o recurriendo al ausentismo, la impuntualidad, los robos, etcétera.

La teoría de la equidad sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que se desarrollen en un ambiente de relaciones humanas. Solamente así entenderán las consideraciones acerca de la equidad que hacen sus empleados.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar la sensibilidad que cada empleado tiene respecto de la equidad. Hay quienes son más "benevolentes" y otros más "sensibles", lo cual los vuelve más proclives a generar tensión, que será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.

Identificar a los empleados que entran en cada categoría ayuda a definir quiénes podrían experimentar desigualdad en una situación determinada y en qué medida eso afectaría su conducta.

Las diferencias producidas por la "sobrerrecompensa" están asociadas con los sentimientos de culpa, en tanto que las producidas por la "baja recompensa" se asocian con sentimientos de angustia e injusticia.

La percepción de desigualdad a menudo origina algunas de las siguientes reacciones de conducta por parte de los trabajadores:

- *Cambian sus insumos*. Por insumos se entiende todo aquello que un trabajador percibe como parte de su contribución al trabajo: edad, habilidad, educación, experiencia y nivel de esfuerzo invertido. Al percibir desigualdad, quizás el trabajador ya no invierta tanto esfuerzo en su actividad laboral, de modo que también cambiarían sus contribuciones.
- *Cambian sus resultados*. Por ejemplo, los individuos a quienes se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior.
- *Distorsionan su percepción de sí mismos*. Por ejemplo, si solían pensar que trabajaban en forma moderada, ahora se dan cuenta de que trabajan más arduamente que los demás, reforzando así su autoestima o su autoconcepto.
- *Distorsionan su percepción de los demás*. Por ejemplo, tal vez un trabajador piense que en los otros puestos no se hace nada o que, por el contrario, no desea estar en el lugar de otros.
- *Eligen un punto de referencia diferente para modificar sus propias contribuciones o compensaciones, comparándose con otros individuos*. Por ejemplo, piensan en que no ganan lo mismo que los demás y en que están ganando más que su padre cuando este tenía su edad.
- *Abandonan el campo*. Equivale a dejar el empleo y buscarse otro más equitativo.
- *Aumentar ya sea su cantidad de trabajo, o bien, la calidad del trabajo realizado*. Esto cuando se trata de una situación de paga excesiva.

Comentarios sobre la teoría de la equidad

Weick (1963) destaca que la teoría de la equidad pasa por alto posibilidades como la negación, la diferenciación, la tolerancia de discrepancias, la alteración del objeto de juicio, el apoyo y el incremento de la tarea.

En este contexto, Víctor Vroom (1964) considera que, de acuerdo con la teoría, la satisfacción del trabajador con su pago es una función de:

- Su opinión sobre las características que cree poseer.
- Su opinión sobre el grado en que tales características le darían resultados compensadores en su trabajo, es decir, su valor como insumos.
- Su opinión sobre el grado en que recibe estas recompensas o los resultados de su trabajo.
- Su opinión sobre el grado en que otros poseen esas características.
- Su opinión sobre el grado en que otros reciben recompensas por sus trabajos.
- El grado en que se compara con otros.

Entre los principales problemas a los que esta teoría se debe enfrentar están su gran número de variables, la complejidad en su interacción y lo inadecuado de su definición de operación.

Conocemos muy poco acerca del modo en que la gente selecciona a los referentes de sus comparaciones, por lo que resulta difícil conocer cómo y cuándo cambian esos factores con el paso del tiempo.

Aportaciones del condicionamiento operante

Esta teoría difiere de otras de la compensación en que considera que la mayoría de las conductas están determinadas ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales interiores del organismo. El factor fundamental para el control del comportamiento es el reforzamiento.

El problema central al investigar el condicionamiento operante en contextos organizacionales es en parte conceptual y en parte metodológico.

Se trata de un problema de carácter conceptual porque, en muchos casos, los programas de reforzamiento son inconsistentes y no se adaptan a las definiciones originales propuestas por Skinner.

En lo que se refiere al aspecto metodológico, resulta difícil probar los efectos del reforzamiento sobre el comportamiento, ya que con su uso suelen introducirse otros factores que podrían ser responsables de los resultados obtenidos (por ejemplo: retroalimentación o establecimiento de objetivos).

Teoría de la expectativa

El concepto de expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular. Vroom propone que la motivación es

producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los resultados posibles de sus acciones, así como en la expectativa de que se cumplan sus metas. La importancia de la teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Vroom, 1964).

Teoría de la expectativa de X valor

Esta teoría, desarrollada por Víctor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es sinónimo de la expectativa de resultado, en tanto que se define como la creencia de que una conducta específica dará un resultado en particular.

Un valor es la satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo específico del entorno (Vroom, 1964). Se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo. Aunque el concepto de valor parece relativamente sencillo, sus determinantes son muchas (Ortony, Clore, Collins, 1988). Un objeto puede tener un valor:

Intrínseco, cuando tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad para obtenerlo, como sucede con los pasatiempos y la actividad sexual.
De dificultad, si la actividad para conseguirlo es difícil, y tener éxito en ella es algo que se valora en sí mismo.
Instrumental, cuando es un paso para obtener un objetivo a largo plazo.
Extrínseco, cuando se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles, como el dinero.

Modelo de las expectativas de Vroom

A lo largo del tiempo, el modelo motivacional de Víctor Vroom ha sido objeto de estudio y mejoramiento por parte de autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinado objetivo o meta. Este nivel de deseo varía de un individuo a otro, pero también puede variar con el paso del tiempo; está condicionado por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que admite la valencia es entre –1 y 1. Cuando un sujeto no quiere llegar a un resultado determinado (por ejemplo, ser despedido de su trabajo), el valor adoptado es –1. Cuando el resultado le es indiferente (por ejemplo, recibir la compensación en dinero en efectivo o en un cheque), el valor es 0. Cuando la persona busca alcanzar un objetivo (como lograr un ascenso), su valor será 1.

Expectativa: está representada por la convicción que posee el individuo de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. En otras palabras, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Su valor varía entre 0 y 1. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción de la persona de sí misma: si se considera con la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: está representada por el juicio que realiza la persona de que, una vez realizado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia. El valor asignado será entre 0 y 1.

Funcionamiento del modelo

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas ni de la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera significativa en su comportamiento.

Esta teoría colabora de forma importante con la administración, pues explica cómo a cada individuo lo motivan no tanto factores objetivos, sino más bien la percepción de dichos factores y la valoración subjetiva que haga de ellos. Además, insiste en el sutil equilibrio entre las expectativas y la recompensa; cuando el equilibrio se rompe, surge una fuente de desmotivación.

El modelo constituye un planteamiento realista, pues demuestra que cada persona lleva a cabo sus propias valoraciones, además de dinámico, ya que reconoce que esas mismas valoraciones cambiarán a lo largo del tiempo. El modelo permite que se represente como:

$$\text{Motivación} = f\,(E \times V \times I)$$

La ecuación indica que la motivación es una función de la expectativa, la instrumentalidad y su valoración, unidas por un factor multiplicador, lo cual demuestra su sinergia. Ahora bien, si cualquier factor es nulo, el resultado final también lo será.

La teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o la mayor ganancia posibles. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán recompensas determinadas, como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Desde luego, a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía. Sin embargo, es el grado de expectativas lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño en alcanzar las recompensas.

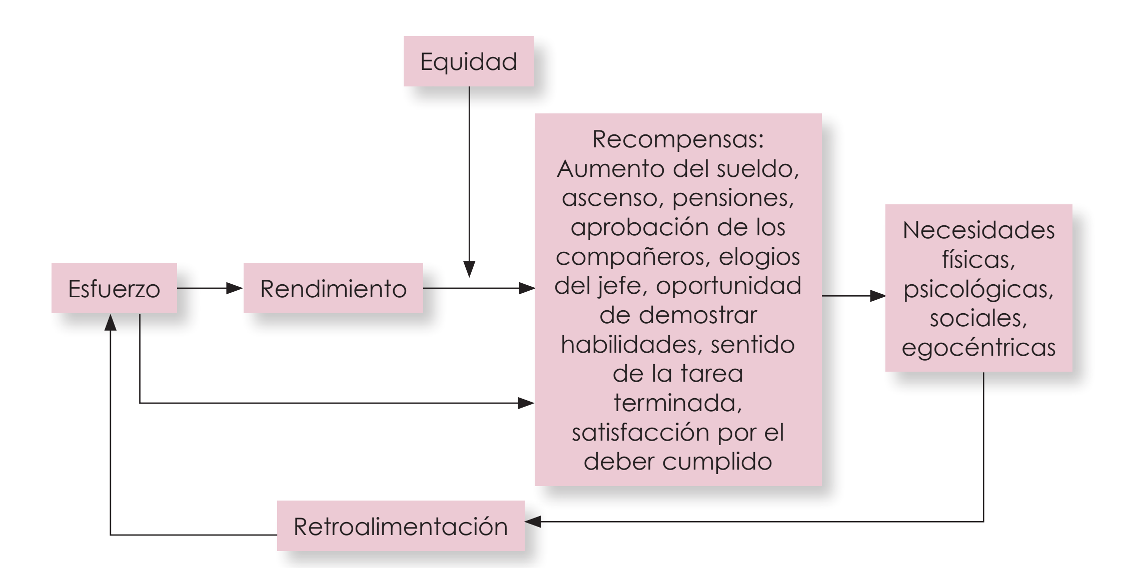
En el modelo de Vroom, la satisfacción y el desempeño laboral establecen una relación negativa con el ausentismo y la rotación del personal, es decir, los individuos estarán satisfechos con su trabajo hasta el grado que les permita obtener lo que desean; su desempeño será eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades.

La teoría de las expectativas presenta una concepción de la motivación que integra elementos como garantizar la igualdad en el centro de trabajo, reforzar los comportamientos deseados, así como establecer metas específicas, desafiantes y aceptadas. Ofrece un panorama completo de la motivación que integra muchos de los elementos de las teorías de las necesidades, la igualdad y el esfuerzo.

La teoría de Vroom sostiene que la motivación está en función de la interacción (o multiplicación) de las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Conforme aumenta cada uno de los componentes, también se incrementa la motivación; conforme cada elemento disminuye, también se reduce la motivación. Dado el efecto multiplicador, si alguno de los tres elementos se reduce, la motivación también lo hará.

Modelo de las expectativas simplificado

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana; no obstante, es en el trabajo donde logra la mayor preponderancia. Por lo general, la actividad laboral que desempeñamos ocupa la mayoría de nuestras vidas, de modo que es necesario que estemos motivados por ella, y que no se convierta en una actividad alienada y opresora. Estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, la sensación de ser competentes y útiles, lo mismo que la conservación de nuestra autoestima.



Vroom (1964) destaca cinco circunstancias que merecen estudiarse con cierto detalle. En su opinión, el trabajo asalariado:

1. Provee al trabajador un salario a cambio de sus servicios.
2. Permite el empleo de la energía física o mental del trabajador.
3. Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas.
4. Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador.
5. Da la oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

El dinero como incentivo

Sin duda alguna, el dinero satisface necesidades; pero, con todo y eso, valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía indica que "los recursos siempre serán menores a las necesidades".

Muy poco es lo que se sabe sobre lo que significa el dinero para la gente y sobre su relación con el desempeño efectivo. Al respecto, Opsahl y Dunette (1966) concluyeron:

> *Es probable que, en esta área, la investigación sea menos sólida que en cualquier otro campo relacionado con el desempeño del trabajador. Sorprendentemente, sabemos muy poco sobre cómo el dinero interactúa con otros factores o cómo actúa en forma individual, afectando la conducta del trabajo. Abunda la especulación y las modas de compensaciones; hay gran escasez de estudios de investigación encauzados a responder preguntas fundamentales sobre el papel que desempeña el dinero en la motivación humana.*

Opshal y Dunette, en la misma obra, enuncian cinco teorías sobre cómo opera el dinero a manera de incentivo. Así, el dinero puede ser:

1. *Un reforzador condicionado general*, pues a menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas como el alimento y la bebida. En consecuencia, podríamos acabar por generalizar la relación, ya que el dinero se considera un medio para satisfacer necesidades, es decir, uno de los llamados reforzadores secundarios.
2. *Un incentivo condicionado*, pues comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabamos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo. Esta teoría se suele demostrar en condiciones de laboratorio; sin embargo, hay dificultades para demostrarla en situaciones de trabajo reales, porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero.
3. *Un reductor de la ansiedad.* La mayoría de nosotros sentimos ansiedad cuando escasea el dinero. Conforme crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos "mal" cuando no tenemos dinero y "bien" cuando sí lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.
4. *Un "factor de higiene o de mantenimiento".* Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar indica que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad del individuo, que son motivadores (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). Los aumentos en tales rasgos incrementan la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son "factores de higiene" que es necesario mantener y, en ocasiones, aumentar para evitar el descontento.

   No obstante, estos rasgos no aumentan la satisfacción. El dinero es uno de los "factores de higiene". Algo de dinero impide que estemos descontentos, pero más dinero no nos satisface más.

5. *Un "instrumento" para obtener los resultados deseados.* Víctor Vroom (1964) afirma que el significado del dinero como incentivo en cualquier situación específica depende de dos condiciones:

a) ¿Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado?
b) ¿Hay alguna posibilidad de que comportándose de cierta forma vendrá una recompensa monetaria?

Locke, Bryan y Kendall (1968) aceptan que el dinero como incentivo puede tener efectos diferentes, pero concluyen lo siguiente:

> *Debe subrayarse que sean cuales fueren los efectos de los incentivos monetarios sobre el desempeño, su impacto final sería una función del grado en que el individuo los valora en comparación con otros incentivos, y su percepción del grado en que cierto curso de acción es visto como medio para alcanzar este valor.*

El dinero como reforzador

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con él se adquieren diversos tipos de refuerzos; también se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

El dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, como se ha comprobado mediante diferentes estudios. Morse y Weiss (1955) llevaron a cabo en Estados Unidos un muestreo de escala nacional, donde encontraron que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguirían laborando a pesar de que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas. Como dato interesante, los autores encontraron una correlación positiva entre la cantidad de adiestramiento que se requiere en una ocupación específica y el deseo de seguir trabajando sin el refuerzo monetario. De cualquier modo, entre los trabajadores no calificados, el 58% seguiría trabajando aunque sus necesidades económicas estuvieran solucionadas de antemano. En profesiones calificadas, el porcentaje resultó mucho más alto.

Es importante comprobar que entre los trabajadores no calificados el porcentaje que seguiría trabajando es menor que el porcentaje total. Tal vez para un obrero no calificado el dinero juega un papel más importante como factor motivacional que para un empleado con nivel profesional.

Consideraciones filosóficas del salario

¿Cuál es el valor del trabajo? ¿Por qué trabajamos? Friedrich Hegel, en su libro *Principios de la filosofía del derecho*, responde de esta forma:

A pesar de lo que creemos espontáneamente, no son nuestras necesidades naturales las que nos coaccionan a trabajar. Lo mismo que la naturaleza, nuestras necesidades no son más que oportunidades para que la conciencia se objetive mediatizándose.

Si tan solo tratáramos de satisfacer nuestras necesidades, es decir, de mantenernos con vida, seríamos como el resto de los seres vivos, en el sentido de que unas cuantas habilidades serían suficientes para cumplir con esas necesidades determinadas y limitadas. La realidad indica que eso no basta, pues la búsqueda indefinida de nuevas técnicas y nuevos procedimientos pone de manifiesto que el trabajo multiplica nuestras necesidades. Al mismo tiempo, la inventiva, el ingenio y la creatividad de nuestra profesión generan nuevas necesidades, muchas de las cuales son artificiales; la más importante de ellas es el poder. Siempre nuevas, estas necesidade, se convierten en infinitas; no son necesidades naturales, sino sociales; no son físicas, sino metafísicas.

Esta búsqueda incesante por la superación se convierte en permanente fracaso, pues el hombre nunca acaba de encontrar lo que persigue. Basta con lograr una meta para que de inmediato surja otra, lo cual hace que el hombre sea incansable e inquieto; su trabajo no puede ser más que finito, mientras que su deseo es infinito. Quien desea lo infinito nunca alcanzará lo que desea.

La cultura del hombre no es un accidente de la naturaleza, es su naturaleza misma. El hombre es un ser con cultura, pues tiende a transformar la naturaleza, desarrollando la reciprocidad indefinida entre nuevas necesidades y nuevos medios para satisfacerlas; con ello, crea lujo, refinamiento y elementos diversos que conforman la cultura.

El trabajo humano es consecuencia de la irreductibilidad del hombre a todo lo que es natural y a la inmediatez de cualquier satisfacción. Al mismo tiempo, queda siempre claro que el trabajo persigue metas que no son naturales.

Hemos visto que es la cultura la que hace al hombre y que es mediante el trabajo que este inicia su superación, por lo que no hay trabajador que no sea formado y transformado por su propio trabajo.

En el trabajo, el ser humano refleja su singularidad. Tomemos el caso de un ingeniero encargado de una construcción. Seguramente emplea los mismos métodos y procedimientos que otros ingenieros, aunque él les imprime un sello personal. De igual forma, los métodos de producción pueden ser idénticos de una organización a otra, pero en el solo hecho de construir y producir uno descubre que los mismos procesos o procedimientos se vuelven diferentes, pues es mediante el trabajo que les imprimimos características particulares. Al trabajar y dedicarnos a una tarea, por muy limitada que sea, descubrimos nuestra participación en el ámbito universal a través de nuestra personalidad concreta.

Para alcanzar nuestras metas, debemos integrarnos a una sociedad donde se encuentran los medios de producción y donde se dan las condiciones generales para la realización de tales metas. En ese proceso de consecución habrá que utilizar materiales y herramientas, que son proporcionados generalmente por otros. De manera similar, para que una organización realice su trabajo tiene que utilizar procedimientos y técnicas, que le son proporcionados por otros; a esto se le llama *capital estructural*. Pero una organización, para trabajar adecuadamente, no únicamente tiene que asimilar todo el conocimiento intelectual, racional y técnico de su

época, sino también deberá incluir el aspecto afectivo e imaginario que constituye el gusto y la afición de sus contemporáneos.

Todos los aspectos técnicos y profesionales están en permanente concurso y reciben aportaciones continuas de otras disciplinas. Por ejemplo, el agricultor no construyó su arado, el herrero que lo fabricó no produjo el hierro y quienes produjeron este último no participaron en su extracción. El trabajo sería imposible sin la aportación de los demás. Toda la humanidad trabaja para que uno trabaje y cada uno trabaja para la humanidad.

Pascal decía: "Toda la sucesión de los hombres, a lo largo de los siglos, debe ser considerada como un solo y mismo hombre que subsiste siempre y aprende continuamente". El trabajo considerado mediador entre cada uno es un estatuto fundamental del trabajo, el cual Karl Marx analizó en uno de sus manuscritos de 1844. Es este valor ideal del trabajo, expuesto en palabras del mismo Marx, el que vamos a comentar para dilucidar por qué trabajamos.

> *Supongamos que produjéramos como seres humanos: en su producción, cada uno se confirmaría a la vez a sí mismo y al otro. 1. En mi producción realizaría mi individualidad, mi peculiaridad. Al trabajar gozaría una manifestación individual de mi vida y al contemplar el objeto producido me alegraría de reconocer mi propia personalidad como una potencia actualizada, como algo que se podría ver y tocar, algo concreto y nada incierto. 2. El uso y goce que obtendrías de mi producto me proporcionarían la inmediata y espiritual alegría de satisfacer por mi propio trabajo una necesidad humana y de procurar a otro el objeto que necesita. 3. Tendría conciencia de ser el mediador entre tú y el género humano, de ser experimentado y reconocido por ti como un complemento de tu propio ser y como una parte indispensable de ti mismo, de ser recibido en tu espíritu y tu amor. 4. Al aprovechar lo que produje, me harías experimentar la alegría de cumplir tu vida por cumplimiento de la mía y de confirmar así en mi trabajo mi verdadera naturaleza, es decir, mi sociabilidad humana. Nuestras producciones serían espejos donde nuestros seres irradiarían unos hacia otros (Marx, Engels, 1932).*

Al tratarse de una mera hipótesis, este análisis del trabajo le confiere una tonalidad trágica. Si el trabajo como lo experimentamos no es lo que Marx describe, es consecuencia de una perversión que nos desvió del sentido mismo de la vida; es inhumana la manera en que hoy trabaja la mayoría de los hombres. Al trabajar, en vez de confirmarse, obtienen todo lo contrario: el sentimiento de negarse. Tan trastocado ha sido el trabajo que se experimenta ahora como el instrumento de explotación y alienación. Así, mientras el hombre debiera trabajar para cumplir necesidades metafísicas de la vida, trabaja tan solo para subsistir biológicamente.

La ética de los responsables de administrar la compensación

El pensamiento en la administración se ha caracterizado por ser práctico; frecuentemente los directivos toman decisiones sobre lo concreto y no lleva un análisis reflexivo ni la comprensión

del tema y sus consecuencias; lo importante es alcanzar las metas y los resultados esperados. Con ese enfoque, los aspectos relacionados con los principios, las normas, los juicios o los ideales ya no son preocupación y pueden superarse recordando la frase "el fin justifica los medios".

En México y en América Latina, en general, las diferencias salariales cada vez son más profundas y sin grandes posibilidades de recuperación; el sueldo anual de un director puede equivaler a décadas de trabajo de un empleado de la misma empresa, por lo que tal parece que los responsables de la compensación permiten o no denuncian esas graves diferencias, por la supuesta "retención de talentos" que ha creado el mito del ejecutivo omnipresente y omnipotente, dándole a su trabajo una naturaleza casi de heroicidad, y una dificultad excesiva donde ellos son el eje focal de toda la organización, por lo que se pierde la razón del resto de sus trabajadores.

Asimismo, las diferencias de los niveles de sueldo son generadas principalmente por pretextos como "la supervivencia de la empresa", que supuestamente es provocada por la feroz competencia (otras firmas del ramo), "la crisis económica y política" y otras causas; por ello el administrador debe tener cuidado en sus gastos y de esta forma ser capaz de producir una tasa de rendimiento cada vez mayor a la alcanzada en el año inmediato anterior. En cualquier caso, la incesante e inagotable presión por generar riqueza es el único motivo de las organizaciones, lo cual podemos traducir en que aquella solo se ve acumulada en unas cuantas personas, generando así abismos sociales donde se genera una división de clases sociales que se convierten en diferencias de la especie humana.

Es importante mencionar que los sueldos y salarios no deben tener una sola definición que sea únicamente el dinero para la nómina, sino que debemos determinarlo como un valor combinado de los ingresos reales de los empleados más las prestaciones. Si el presupuesto de la nómina absorbe una cantidad desproporcionada de los ingresos, las utilidades se verían reducidas o desaparecerían; la empresa subsistirá por un periodo muy limitado y la quiebra sería la causa principal de su desaparición. Del mismo modo, los sueldos bajos permiten que la empresa tenga altas ganancias en forma temporal, pero no atraerán ni retendrán personal capaz.

Un responsable de las compensaciones debe conocer bien el entorno global de la organización; la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como los puntos de vista de los empleados, para formular políticas aceptables y benéficas entre sí. Un buen plan de prestaciones brinda al empleado un pago y prestaciones que son competitivos, equitativos, y que les permita vivir adecuadamente; además, se debe cuidar el crecimiento racional y correcto de la empresa.

La ética tiene que ser la guía de un responsable de la compensación, el bien de la sociedad (empresarios, empleados, obreros, gobierno, etc.) será el objetivo principal en un mundo que requiere cambios urgentemente.

Conceptos clave

Comparación social Los trabajadores comparan el nivel de pago que reciben contra otros. Dicha comparación supone cierta cantidad de satisfacción o de insatisfacción, en función de las diferencias en los niveles.
Equidad Proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas de este, comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes.
Expectativa Valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo específico. Convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.
Inequidad Hay inequidad cuando los sueldos son muy altos o muy bajos en comparación con la aportación. En el primer caso, provocan sentido de culpabilidad; en el segundo, de insatisfacción.
Instrumentalidad Juicio que realiza la persona de que, una vez realizado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia.
Valencia Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta o cierto objetivo.
Valor Satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo particular del entorno.
Valor de dificultad Se refiere al hecho de que alcanzar el éxito en una actividad que posee un elevado grado de dificultad tiene un valor en sí.
Valor extrínseco Se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles como el dinero.
Valor instrumental Valor que constituye un paso para obtener un objetivo a largo plazo.
Valor intrínseco Valor que tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad para obtenerlo.

Preguntas y ejercicios para análisis

1. Con su equipo de estudio, elabore una lista de las actividades que motivan a cada uno, luego identifique qué tipo de motivaciones son.
2. Discuta con sus compañeros y clasifique las motivaciones que da el salario en el trabajo.
3. Elabore una lista en orden de importancia de dichas actividades motivadoras.

CAPÍTULO

3

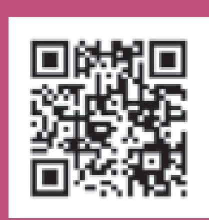
Marco legal y salario

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Entender que el salario es una retribución al trabajador por su labor.
- Estudiar los fundamentos legales del salario y sus normas protectoras.
- Analizar cuáles son las clases de salario y cómo se integra.
- Comprender la justificación histórica del salario mínimo.
- Conocer el funcionamiento de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.
- Reflexionar sobre el crecimiento del salario mínimo en relación con el aumento en el costo de la vida.

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/IDSlo.gr

Definiciones

Entre las diversas obligaciones que tienen a su cargo los patrones, destaca como de primordial importancia la de pagar una retribución a los trabajadores. La teoría y el derecho han denominado a esta retribución de las más variadas formas: sueldo, salario, jornal y remuneración.

La *Ley Federal del Trabajo* en México supera tal diversificación y usa de manera uniforme la palabra salario para referirse a esta retribución. Sin embargo, el vocablo no es unívoco, aparentemente, en cuanto al significado con que se utiliza.

El legislador de 1970, al definir el concepto, expresa que "salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". De acuerdo con tal precepto, el concepto de salario, entendido como una retribución que debe pagar el patrón al trabajador por el trabajo, se contradice en forma extraña y paradójica en otro artículo que establece que "las propinas", aun cuando no sean pagadas por el patrón, sino por una tercera persona, "son parte del salario de los trabajadores".

La anterior contradicción legislativa que converge en forma clara en este tema explica el interés por exponer el concepto de salario que se desprende no tan solo de la definición legal, sino del análisis de un ordenamiento jurídico laboral positivo que nos rige. Para lograr ese propósito, se tomará la definición legal, mientras que en forma articulada veremos el alcance de tres notas características que la componen: *a*) retribución, *b*) que debe pagar el patrón al trabajador y *c*) por su trabajo.

a) El salario es una retribución: La palabra *retribución*, dentro del contexto de la fórmula que la ley utiliza para definir al salario, indica el objeto que se entrega al trabajador por su labor.

El objeto constitutivo de la retribución, conforme a la legislación laboral, puede ser en efectivo o en especie.

La retribución en efectivo es una cantidad determinada de unidades monetarias de curso legal que se paga al trabajador por su labor. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes, distintos del dinero, que se otorgan al individuo también por su trabajo.

A causa de los graves abusos que se cometieron al pagar el salario únicamente en especie, la legislación laboral tiene presente esa experiencia, por lo que para evitar un sistema de trucos o las tiendas de raya prescribe: "El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal". En la exposición de motivos de la ley, al referirse a este precepto, explica: "La parte del salario que deba pagarse en efectivo, que es la parte principal del mismo, no podrá pagarse nunca en mercancía"; además, "las prestaciones en especie, como los alimentos, vestidos, etc., deben ser de tal naturaleza que no violen la prohibición que se acaba de mencionar" (Muñoz, 1983).

De acuerdo con lo anterior y según el artículo 4º, apartado 2 del convenio número 95 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se dispuso lo siguiente: "Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo".

Las especies más recurrentes son alojamiento, alimentación, habitación y vestido.

b) El salario debe pagarlo el patrón: El salario es siempre una retribución que tiene que pagar el patrón al trabajador. Cualquier retribución pagada por otra persona no se considera salario.

El artículo 346 de la citada ley, al disponer que las "propinas", aun cuando no sean pagadas por el patrón, sino por una tercera persona, "son parte del salario de los trabajadores", se ha planteado un problema crítico que hasta la fecha aún no se resuelve. Néstor de Buen Lozano, en su obra *Derecho del trabajo*, indica: "Si por salario se entiende al decir del artículo 82 [...] la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, resulta evidente que hay una contradicción insuperable con la disposición del artículo 346 que integra la propina al salario" (De Buen Lozano, 1979, tomo 1, p. 190).

El autor de la presente obra considera que las propinas, a pesar de la definición transcrita, no integran el salario al no ser pagadas por el patrón.

c) El salario debe pagarlo el patrón al trabajador por su trabajo: La legislación de 1931 definía el salario como "la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su labor ordinaria". Con la finalidad de destacar y vigorizar que la relación laboral es un vínculo personal comunitario y no de cambio patrimonial, en la legislación laboral de 1970 se suprimieron las palabras "a cambio de la labor ordinaria", para definir salario "como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

El alcance del vocablo trabajo que utiliza el legislador en la expresión "por su trabajo", comprende no solamente el desarrollo efectivo de la actividad laboral, también abarca, conforme el sistema para medir la jornada, la disponibilidad para trabajar cuando se está en espera de órdenes, de que se repare la maquinaria, etc., y la permanencia en la empresa para descansar o tomar los alimentos.

Clases de salario

Por razones de orden sistemático, los salarios se pueden agrupar desde varios enfoques (Muñoz, 1983):

Desde el punto de vista de su valuación:

a) Por unidad de tiempo,
b) por unidad de obra,

c) por comisión, y
d) a precio alzado.

Desde el punto de vista de la naturaleza de los factores que lo integran:
a) En efectivo,
b) en especie, y
c) mixto.

Desde el punto de vista de la periodicidad de pago:
a) Semanal,
b) quincenal,
c) mensual, y
d) anual.

Desde el punto de vista de su monto:
a) Mínimo general,
b) mínimo profesional,
c) remunerador, etcétera.

Desde el punto de vista de la jornada en que se genera:
a) Ordinario, y
b) extraordinario.

Desde el punto de vista de los elementos que lo componen:
a) Tabulado,
b) por cuota diaria,
c) integrado, y
d) para el cálculo de prestaciones.

Elementos que integran el salario según la legislación laboral

Para determinar los elementos que integran el salario debemos distinguir entre factores que se entregan al trabajador por su trabajo y los factores que se le entregan para desempeñar su trabajo.

Las cantidades o prestaciones que se entregan al trabajador por su trabajo forman parte del salario, por lo menos así lo dispone el artículo 84 de la ***Ley Federal del Trabajo***, que a la letra dice: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por su trabajo".

La definición que se adoptó reproduce la jurisprudencia uniforme de la Suprema Corte de Justicia, de lo cual se desprende claramente que el salario no consiste únicamente en la cantidad

de dinero que en forma periódica y regular paga el patrón, sino que, además de esa prestación principal, están comprendidas en el mismo todas las ventajas económicas establecidas en el contrato en favor del trabajador. La integración solo ha surtido efecto para indemnizaciones; sin embargo, también se le emplea para afrontar eventualidades que experimenta el trabajador, como accidentes laborales, enfermedades profesionales y periodos de descanso por embarazo. Cualquier ventaja en favor del trabajador debe formar parte del salario, cuando esta ventaja se deriva directamente del trabajo. Los viáticos no forman parte del salario. Por lo que toca al 5% del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), se trata de un pago diferido que se deposita en esa institución para entregar al trabajador según la normatividad de esta. Se considera que la aportación al Infonavit no integra ni forma parte del salario para efecto del pago de indemnizaciones.

Es importante señalar que en la legislación mexicana todas las leyes relacionadas con aspectos laborales han intentado definir el salario integrado con diferentes enfoques, algunos de los cuales son contradictorios a la *Ley Federal del Trabajo*, por lo que en un deseo por aclarar términos han finalizado por confundir y hasta oponerse a la *Constitución* y otras leyes reglamentarias.

De esta forma, encontramos definiciones del salario por cuenta de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, la Ley del Impuesto sobre la Renta y la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, entre otras. Tales definiciones parten de diferentes enfoques y necesidades, cuyas concepciones tienden a formar juicios particulares y de aplicación limitada.

Protección al salario

En general, las normas que protegen al salario se clasifican, de acuerdo con Mario de la Cueva, en normas que protegen: 1. contra el patrón; 2. contra acreedores del trabajador; 3. contra acreedores del patrón y, 4. a la familia.

Contra el patrón

a) Truck system y tienda de raya prohibidos

El salario debe pagarse en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda (artículo 123A, fracción X, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*).

b) Lugar de pago

Son condiciones nulas y no obligan a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados de esos establecimientos (artículo 5, fracción VIII, *Ley Federal del Trabajo*).

c) Economatos

Los almacenes y las tiendas donde se expenda ropa, comestibles y artículos para el hogar podrán crearse por convenio entre trabajadores y patrones, de una o varias empresas, siempre y cuando: la adquisición sea libre, los precios sean más bajos que los oficiales y los trabajadores tengan injerencia en la administración y vigilancia del almacén o la tienda.

d) Prohibición de multas

Son condiciones nulas y no obligan a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato, aquellas que permitan retener el salario en concepto de multa (artículo 123, fracción XXVII, inciso *f*, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*).

e) Descuentos y sus excepciones

1. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensaciones o descuentos (artículo 123A, fracción VIII).
2. Los descuentos a los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos siguientes: pago de deudas contraídas con el patrón por concepto de anticipos de salario, pagos hechos en exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa. La cantidad exigida en ningún caso será mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor al 30% del excedente del salario mínimo.
3. Pago de la renta a que se refiere al artículo 151 que no podrá exceder del 15% del salario; pago de abonos al Infonavit.
4. Pago de cuotas para la constitución y el fomento de sociedades cooperativas y cajas de ahorro.
5. Pago de pensiones alimenticias.
6. Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el fondo de fomento y garantía, destinados a la adquisición de bienes de consumo o al pago de servicios.

f) Prohibición de la compensación

El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna (artículo 105, *Ley Federal del Trabajo*).

g) Prohibición de reducir salarios

Es causa de rescisión de la relación de trabajo el hecho de que el patrón reduzca el salario del trabajador (artículo 51, fracción IV, *Ley Federal del Trabajo*).

h) Prohibición de colectas

Queda prohibido a los patrones hacer o autorizar colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo (artículo 133, fracción VI, *Ley Federal del Trabajo*).

Contra acreedores del trabajador

a) Obligación de pagar directamente al trabajador

El salario se pagará directamente al trabajador, salvo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar el cobro personalmente; en tal caso, podrá designarse un apoderado mediante carta poder suscrita por testigos. El pago hecho en contravención a lo dispuesto no libera de responsabilidad al patrón (artículo 271, *Ley Federal del Trabajo*).

b) Nulidad de cesión de los salarios

Es nula la renuncia que los trabajadores hagan de los salarios devengados, de las indemnizaciones y demás prestaciones que se deriven de los servicios prestados, o cualquier forma o denominación que se le dé.

c) Inembargabilidad del salario

El salario mínimo queda exceptuado de embargo, compensación o descuento.

Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo en los casos de pensiones alimenticias decretadas por autoridad competente en beneficio de esposa, hijos, ascendientes y nietos.

Contra acreedores del patrón

a) Preferencia absoluta

Los créditos en favor de los trabajadores, por salarios o sueldos devengados en el último año y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualesquiera otras en caso de concurso o quiebra (artículo 123A, fracción XXIII, *Constitución*).

b) Limitación de preferencia a un año

Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito (artículo 113, *Ley Federal del Trabajo*).

c) Concursos de acreedores y preferencia

Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra o suspensión de pagos o sucesión (artículo 114, *Ley Federal del Trabajo*).

d) Preferencia con garantía real

La Junta de Conciliación y Arbitraje procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de salarios e indemnizaciones (artículo 114, *Ley Federal del Trabajo*).

e) Concurrencia de embargo

A partir del emplazamiento a huelga, deberá suspenderse toda ejecución de sentencia alguna; además, tampoco podrá practicarse embargo, aseguramiento, diligencia o desahucio en contra de la empresa o establecimiento, ni secuestrar bienes del local en donde se encuentran instalados.

En defensa de la familia

a) Cancelación de deudas a los trabajadores

De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de los patrones, de sus asociados, familiares o dependientes, tan solo será responsable el mismo trabajador, por lo que en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir el pago a los miembros de la familia (artículo 123-A, fracción XXIV, *Constitución*).

b) Transmisión de los derechos y las acciones de los trabajadores

Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio (artículo 115, *Ley Federal del Trabajo*).

c) Patrimonio de la familia

Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, los cuales serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de formalidades de los juicios sucesorios (artículo 123 A, fracción XXVIII, *Constitución*).

Contradicciones entre las legislaciones federales

La *Ley Federal del Trabajo*, en su artículo 111, establece: "Las deudas contraídas por los trabajadores con sus patrones en ningún acaso devengarán intereses".

En este artículo queda expresamente prohibido a los patrones cobrar intereses por las deudas contraídas, como pudieran ser anticipos sobre salarios, compra de bienes o servicios producidos por la empresa o préstamos personales para cualquier fin. Esta condición se presenta de manera cotidiana en las organizaciones; sin embargo, la *Ley del Impuesto sobre la Renta* obliga a los patrones a pactar una tasa de intereses a cobrar sobre las deudas de sus empleados, que tendrá que ser menor a la establecida por la *Ley de Ingresos de la Federación*. A continuación se reproduce el artículo 78A de la citada ley:

> *Para efectos de este capítulo, los ingresos en servicios por préstamos obtenidos por los trabajadores, con motivo de la prestación de un servicio personal subordinado, se*

determinan aplicando al importe de dichos préstamos una tasa equivalente a la diferencia entre la tasa pactada y la tasa que establezca anualmente la Ley de Ingresos de la Federación.

Los ingresos a que se refiere este artículo se consideran obtenidos mensualmente y se determinarán aplicando al total del préstamo, disminuido con la parte que del mismo se haya rembolsado, la tasa que resulte conforme al párrafo anterior en la parte que corresponda al mes que se trate.

Esta contradicción entre dos leyes federales deja a los trabajadores en estado de indefensión; la parte patronal tiende a cumplir con los ordenamientos fiscales con mayor integridad; por ello, podría actuar en detrimento de los trabajadores.

Los salarios mínimos

El siglo pasado fue testigo de grandes cambios en la estructura del trabajo en América Latina. Con la aprobación de la legislación laboral, las empresas comenzaron a tratar de manera diferente a los trabajadores, se instaló un régimen donde el sindicalismo se volvió poderoso y este, a la vez, se convirtió en una fuente de poder para el Estado.

Las bases obreras se sintieron protegidas cuando se fijó por primera vez el salario mínimo para los trabajadores. En ese momento, nadie tenía clara la importancia del hecho; se temía que fuera una fórmula de presión para los patrones y que muchas empre sas tuvieran que cerrar sus puertas por lo oneroso del asunto. La experiencia demostró lo contrario, pues la presión se revirtió para los trabajadores; el salario mínimo iba a ser un minisalario. Muy pronto, los patrones comprendieron que esa fórmula maravillosa les iba a simplificar las cosas. La mejor forma de reducir las presiones era que el gobier no fijara un mínimo y eso era todo; si se cumplía, la empresa acataba la ley, no tenía por qué pagar más. En la actualidad, los salarios mínimos se utilizan para fijar multas y cuotas para el pago de servicios.

Justificación histórica

La figura del salario mínimo se establece con la promulgación de la *Constitución de la República* del 5 de febrero de 1917. En especial, el artículo 123 (fracción VI) señala el principio de que el salario mínimo deberá ser suficiente "para satisfacer las necesidades normales de la vida del obrero, su educación y sus placeres honestos, considerándolo como jefe de familia". En la fracción VIII, se estipula que el salario mínimo no podrá ser objeto de embargo, compensación o descuento alguno.

Para establecer los mecanismos de su determinación, el Congreso Constituyente de 1917 dispuso, en la fracción IX del artículo 123, que esta se haría por comisiones especiales que se formarían en cada municipio, subordinadas a la Junta Central de Conciliación que debería instalarse en cada estado (Muñoz, 1983, tomo 2).

En 1929 se aprobaron las reformas constitucionales en las cuales se sustentaría la nueva legislación laboral federal. En los primeros años en que entró en vigor la primera *Ley Federal del Trabajo*, el sistema de comisiones especiales previsto funcionó de manera precaria y anárquica, por múltiples limitaciones.

No obstante, la propia legislación laboral reforzaría la idea de un sistema de fijación de los salarios mínimos constituido por comisiones especiales integradas en cada municipio.

Aun cuando la federalización de la legislación laboral coadyuvó al gradual mejoramiento del cumplimiento de las normas laborales en general, también se apreciaron múltiples deficiencias en el sistema de fijación de los salarios mínimos, derivadas principalmente de que la división municipal, producto de diversos fenómenos históricos y accidentes geográficos, no guardaba relación alguna con las características del desarrollo económico regional ni con otros fenómenos económicos de alcance más general, por lo que no podía servir de fundamento para la determinación de los salarios mínimos en condiciones adecuadas.

Así, al iniciarse la década de 1970 surgió la necesidad de revisar el sistema y darle una organización más acorde con la realidad nacional. Se decidió entonces que la fijación de los salarios mínimos debería hacerse por zonas económicas, no por municipios; además, se encargó ese procedimiento a dos instancias capaces de armonizar el conocimiento general de las condiciones sociales y económicas de la República.

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos

En 1963 se crearon una Comisión Nacional de los Salarios Mínimos y 111 comisiones regionales, como resultado de las reformas a la fracción VI del artículo 123 constitucional y las correspondientes de la *Ley Federal del Trabajo* en materia de salarios mínimos, cuyo propósito fundamental sería procurar un más amplio y efectivo cumplimiento de los preceptos constitucionales en la materia. De esta manera, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos se constituye en el eje central de un mecanismo *sui géneris* donde los salarios mínimos son fijados por comisiones regionales que someten sus determinaciones a la consideración de la Comisión Nacional, que puede aprobarlas o modificarlas, por su forma de organización y por la modalidad eminentemente participativa que revisten su estructura y sus actividades.

El sistema constituye un mecanismo efectivo para facilitar el conocimiento, por parte de los factores de la producción y del gobierno, de los problemas relacionados con la actividad económica y el nivel de vida de los trabajadores, a la vez que constituye un marco adecuado para la discusión entre los sectores.

El sistema integrado en la forma descrita continuó prácticamente con la misma estructura hasta 1986, pero es preciso señalar que, a lo largo de los 23 años que se mantuvo vigente, tuvieron que efectuarse muy diversos cambios en su estructura regional que originaron, en sucesivos ajustes, la operación de un sistema que al finalizar 1986 se integraba con tan solo 67 comisiones regionales.

Tres niveles salariales

En adición a lo anterior y entre los aspectos más importantes de su desarrollo, tiene que destacarse la virtual desaparición, en 1981, del salario mínimo aplicable a los trabajadores del campo, cuando el Consejo de Representantes determinó la igualación de las percepciones de aquellos con las de los trabajadores de las zonas urbanas. Destaca también la reducción del número de salarios diferentes aplicables a las zonas económicas, que se redujo a tan solo tres niveles, que son los que se aplican actualmente.

En diciembre de 1986, el Congreso de la Unión y las legislaturas de los estados aprobaron una iniciativa del Ejecutivo que reformaría sustancialmente el sistema, ya que la fracción VI establece, desde el 1 de enero de 1987, que los salarios mínimos serán fijados por una Comisión Nacional, lo que ha dado lugar a la desintegración del sistema de comisiones regionales vigente hasta el 31 de diciembre de 1986. (Dicha reforma se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el 23 de diciembre de 1986.)

Áreas geográficas

El nuevo precepto constitucional dispone de la más amplia flexibilidad territorial en la fijación de los salarios mínimos, al señalar que estos serán fijados por áreas geográficas que pueden estar integradas por uno o más municipios, de una o más entidades federativas, sin limitación. Tal disposición permitirá corregir deficiencias e inconsistencias observadas en cuanto a las zonas de aplicación de los salarios mínimos, así como tomar en cuenta, cuando sea necesario, las características particulares de áreas geográficas de rápido desarrollo o con características especiales.

Índice nacional de precios al consumidor

La medición de la inflación es un proceso complejo en virtud de diferentes factores: el número tan grande de precios que existe en una economía moderna; la necesidad de tener una cobertura muestral, lo más amplia posible, de los gastos en que incurre una familia; la cantidad de bienes y servicios que se consumen y ofrecen a todo lo largo y ancho del territorio nacional, así como el hecho de que los precios no cambian simultáneamente, ni avanzan todo el tiempo a la misma velocidad.

De esta forma, el *índice nacional de precios al consumidor* (INPC) está formado por genéricos que agrupan bienes y servicios de características similares. La identificación de estos genéricos se efectúa con base en una encuesta nacional que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). A dicho estudio se le conoce como Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH). La encuesta toma en cuenta los ingresos de los hogares mexicanos y cómo distribuyen su gasto.

Los productos genéricos constituyen la unidad de ponderación mínima dentro del INPC. Algunos productos genéricos tienen más peso dentro de la canasta que otros, porque su consumo absorbe una mayor proporción del ingreso familiar.

La ENIGH también permite conocer la proporción del gasto que asignan los consumidores a los distintos productos genéricos. El gasto que la encuesta asocia a cada bien o servicio se compara con el gasto total de las familias mexicanas, cuyo resultado es un cociente mediante la siguiente fórmula:

$$I = \frac{\text{Gasto en el bien o servicio de las familias}}{\text{Gasto total de las familias}}$$

Los cocientes así calculados indican la importancia relativa o el peso de cada satisfactor dentro del gasto familiar. A la vez, cada uno de los porcentajes obtenidos tiene una correspondencia con los genéricos del INPC. Por consiguiente, los pesos así estimados determinan el impacto de un cambio en el precio de un genérico dentro del presupuesto familiar.

Las familias no gastan la misma cantidad de dinero en todos los bienes y servicios que consumen. Por ello, resulta relevante medir la importancia relativa de todos los genéricos dentro de la canasta del INPC.

A cada uno de los pesos relativos se le conoce como "ponderación". Al conjunto de todos los pesos se le denomina "estructura de ponderaciones".

Aspectos social, laboral y político

Actualmente, el salario mínimo en México se ubica en su nivel más bajo de las últimas décadas y se le considera uno de los más insuficientes en el mundo. Sin embargo, 26 millones de trabajadores, que representan el 67% de la fuerza laboral, subsisten con este ingreso, según cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

El nivel de percepción no es suficiente para adquirir los productos de la canasta básica, como consecuencia de que en los últimos 30 años el salario mínimo ha perdido más del 76% de su poder de compra.

Salarios como los de Taiwán, Corea, Singapur y China, que se consideran deprimidos, superan en 3.1 veces al salario mexicano.

El empleo estable y bien remunerado ha evolucionado de manera lenta; en tanto que el empleo inestable, de baja retribución, de tiempo parcial, con pocas o ninguna prestación, ha crecido de manera evidente, pues la generación de empleos y el incremento a los salarios desde la década de 1980 ha dejado de ser una estrategia de desarrollo.

Datos del INEGI avalan que conforme se observa una baja en el poder adquisitivo de los salarios, aumenta el número de ciudadanos que se contratan por un salario mínimo o menos, ante las grandes dificultades que se enfrentan para obtener un empleo.

Cálculos del Centro de Análisis Multidisciplinarios de la Universidad Nacional Autónoma de México indican que, para que el salario mínimo recupere la capacidad de compra que tenía en la década de 1970, es necesario un aumento de más del 160%.

Un trabajador con salario mínimo que desee comprar la canasta básica, debe trabajar 177 horas extras a la semana y ganar el suficiente dinero para dar los mínimos de satisfac-

ción a su familia, por lo que se requiere de un aumento del 286% para completar cuatro salarios mínimos.

El deterioro del salario mínimo fue una acción deliberada, por lo que diversos grupos sociales buscan su desaparición, ya que, según ellos, la existencia del salario mínimo inhibe la práctica medieval del aprendizaje de oficios, que generalmente recurre a la contratación de empleados con salarios bajos para que aprendan un oficio.

En el Seminario Internacional sobre el Sistema de los Salarios Mínimos se destacó que hay quienes han objetado el incremento de los salarios mínimos porque eso provocaría la pérdida de competitividad frente a otros países. Pero si la clave del éxito de un país radicara en tener salarios ínfimos, entonces los países de Europa, así como Canadá y Estados Unidos, serían regiones de pobreza, lo cual no es el caso, pues ellos no han basado su desarrollo en la oferta de mano de obra barata, sino en el desarrollo del talento de sus ciudadanos.

Un salario mínimo no alcanza para la supervivencia de una familia, por lo que, para tener recursos adicionales, muchas personas buscan otras opciones, como dedicarse al comercio informal o incrementar el número de miembros de la familia que se incorporan a la población trabajadora antes de la mayoría de edad, generalmente sin la preparación adecuada.

El problema de los bajos incrementos a los salarios, en general, se traduce en problemas sociales y laborales (huelgas, descensos de productividad), así como en inestabilidad política y social. En ocasiones se prefiere el negocio propio, con lo cual las instituciones de seguridad social se ven perjudicadas al perder cuotas de los derechohabientes, de sus patrones y del Estado.

Para muchos jóvenes, el hecho de estudiar no es una garantía de la incorporación a la población económicamente activa o de alcanzar estabilidad laboral, ni tampoco garantiza una mejor calidad de vida. En realidad, los gobiernos han utilizado la educación como medio para diferir la incorporación de los jóvenes a la vida productiva.

Los esquemas actuales de alta productividad deberían ir acordes con los salarios dignos. Las jornadas de trabajo son demasiado amplias y reducen el tiempo para la vida personal, ya que la mayoría acepta jornadas extraordinarias buscando obtener ingresos adicionales. Las organizaciones que han "simplificado procesos", mediante reingeniería o técnicas similares, no han disminuido el trabajo, sino han reducido su plantilla de personal. La consecuencia inmediata de esto es que los empleados que continúan en la empresa deben efectuar las labores que otros hacían.

En medio de este panorama, el salario mínimo como institución deja de tener valor. El Estado lo utiliza para determinar montos de impuestos y multas, por lo que fijar el salario mínimo más bien se convierte en una medida de carácter político.

En este contexto, la recuperación del salario mínimo se ve más complicada, ya que hay muchos factores, como intereses políticos, sindicales, empresariales, sociales e incluso internacionales, que impiden que se recupere.

El salario mínimo en América Latina

El salario mínimo es un concepto que se extendió por toda América Latina durante el siglo pasado, cuando los sectores populares de cada nación enfocaron sus esfuerzos para obtener

esa conquista laboral. Sin embargo, ya para fines de ese siglo su obsolescencia era notable. En muchos casos, la figura del salario mínimo simplemente se utiliza para fijar multas, pues su valor como institución que protege a las clases menos favorecidas por la economía es risible, casi nulo.

¿Qué se puede adquirir con un salario mínimo? Eso depende de cada país y de sus condiciones económicas en un momento específico. Además, las negociaciones que se llevan a cabo para fijar el salario mínimo en cada territorio nacional dependen de su legislación. En una muestra de 12 países, 11 de ellos incluyen en sus códigos del trabajo uno o más artículos que definen la existencia de una Comisión o un Consejo para determinar el monto del salario mínimo. En esa misma muestra, 10 países cuentan con reglas para su determinación.

Las negociaciones para la fijación del salario mínimo no han sido muy eficientes, pues solamente han servido para frenar su crecimiento, mientras que el ideal de elevar el nivel de vida de las clases trabajadores quedó en buenas intenciones. Quizá sea por ello que en los países desarrollados esa figura no existe como tal, en tanto los salarios responden a las fuerzas de la oferta y la demanda.

En una publicación especializada en reportar sueldos y salarios, se mencionó un ejemplo de un director de una empresa media cuya compensación total anual es de $3,251,280. Si se compara este ingreso con el de un trabajador que gana el salario mínimo, se concluye que este último tendría que trabajar 190 años y cuatro meses para obtener esa cantidad. ¿Hasta qué punto las organizaciones quieren mantener una situación así? ¿Cuánto tiempo es posible sostener tanta diferencia e indiferencia? Para hacer más ignominiosa la afirmación, si comparamos los salarios de los trabajadores de América Latina con los de los países del norte, resulta evidente que las naciones en desarrollo tendrán que esperar muchas generaciones para resolver su situación y elevar su nivel de vida.

Figura 3.1. Resumen de los numerales de los códigos laborales en algunos países de América Latina.

País	Fundamentación	Comisión o consejo para su determinación	Procedimiento de determinación
El Salvador	149 al 154	155 al 159	160
Costa Rica	177 al 192	191	178
Colombia	16 y 132	No se determina	147
Nicaragua	85, 92 y 97	37 y 85	No se determina
Venezuela	129, 133, 162 y 163	167 a 173	167
Bolivia	52 y 86	52 y 85	No se determina
Cuba	99 y 100	102 al 107	108 al 111
Panamá	142, 151, 172 y 173	174 al 180	177
Ecuador	42, 119 y 287	128, 131 y 133	128, 285 y 286
Honduras	173, 174, 366, 371, 381 y 417	382 al 387	383, 388, 389 y 591
Guatemala	103 al 115 y 170	105 y 106	110 al 115

Figura 3.2. Movimientos que sufrió el salario mínimo vigente en la ciudad de México para las zonas urbana y rural entre 1934 y 2011. Como se observa, a partir de "1980" se homologaron "los salarios" para la ciudad y el campo.

SALARIO MÍNIMO GENERAL (por día, en pesos) EN LA CIUDAD DE MÉXICO			
Periodo	Ciudad	Campo	Vigencia en días
1934-1935	1.50	1.00	730
1936-1937	2.00	1.30	730
1938-1939	2.50	1.65	730
1940-1941	2.50	1.65	730
1942-1943	2.50	1.65	730
1944-1945	3.60	2.45	730
1946-1947	4.50	3.40	730
1948-1949	4.50	3.40	730
1950-1951	4.50	3.40	730
1952-1953	6.70	5.00	730
1954-1955	8.00	6.00	730
1956-1957	11.00	9.50	730
1958-1959	12.00	10.50	730
1960-1961	14.50	14.00	730
1962-1963	17.50	17.00	730
1964-1965	21.50	19.50	730
1966-1967	25.00	23.00	730
1968-1969	28.25	26.25	730
1970-1971	32.00	30.00	730
1972-1973 (1)*	38.00	35.40	624

1973 (2)	44.85	41.75	105
1974-1975	52.00	48.40	730
1976 (3)	78.60	73.20	273
1976 (4)	96.70	90.00	91
1977	106.40	99.00	365
1978	120.00	113.00	365
1979	138.00	131.00	365
1980	163.00	Se homologan	365
1981	210.00		365
1982	280.00		303
1982 (5)	364.00		60
1983	455.00		163
1983 (6)	523.00		200
1984	680.00		161
1984 (7)	816.00		203
1985	1,060.00		153
1985 (8)	1,250.00		210
1986 (9)	1,650.00		150
1986 (10)	2,065.00		142
1986 (11)	2,480.00		70
1987 (12)	3,050.00		89
1987 (13)	3,660.00		90
1987 (14)	4,500.00		91
1987 (15)	5,625.00		75
1987 (16)	6,470.00		15
1988 (17)	7,765.00		59
1988 (18)	8,000.00		305

(*Continúa*)

(*Continuación*)

1989 (19)	8,640.00		180
1989 (20)	9,160.00		155
1989 (21)	10,080.00		346
1990 (22)	11,900.00		359
1991 (23)	13,330.00		416
1993 (24)	14.27		364
1994 (25)	15.27		364
1995 (26)	16.34		89
1995 (27)	18.30		246
1995 (28)	20.15		118
1996 (29)	22.60		245
1996 (30)	26.45		393
1998 (31)	30.20		335
1998 (32)	34.45		392
1999 (33)	37.90		362
2000 (34)	40.35		369
2002 (35)	42.15		365
2003 (36)	43.65		365
2004 (37)	45.24		365
2005 (38)	46.80		365
2006 (39)	48.67		365
2007 (40)	50.57		365
2008 (41)	52.59		365
2009 (42)	54.80		365
2010 (43)	57.46		365
2011 (44)	59.82		365
2012 (45)	62.33		

* El significado de los números entre paréntesis al lado de algunos años se especifica en las notas que aparecen después de la figura 3.3.

Figura 3.3 Salarios mínimos generales en el Distrito Federal entre 1934 y 2012, su vigencia en días, y el índice nacional de precios al consumidor correspondiente

SALARIO MÍNIMO GENERAL CIUDAD DE MÉXICO				
Gobierno en turno (I) Interino o provisional	Año	Salario mínimo D. F.	Inflación en México	
			Inflación %	Índices
José Ma. Iglesias, Juan N. Méndez (I), Porfirio Díaz	1877	0.2	ND	68.7
Porfirio Díaz	1878	0.2	ND	ND
Porfirio Díaz	1879	0.2	ND	ND
Porfirio Díaz, Manuel González	1880	0.2	ND	ND
Manuel González	1881	0.21	ND	ND
Manuel González	1882	0.21	ND	ND
Manuel González	1883	0.21	ND	ND
Manuel González, Porfirio Díaz	1884	0.21	ND	ND
Porfirio Díaz	1885	0.21	ND	ND
Porfirio Díaz	*1886	0.21	13.39	77.9
Porfirio Díaz	*1887	0.21	−11.68	68.8
Porfirio Díaz	*1888	0.22	17.73	81
Porfirio Díaz	1889	0.24	8.02	87.5
Porfirio Díaz	1890	0.25	−2.51	85.3
Porfirio Díaz	1891	0.27	−0.59	84.8
Porfirio Díaz	1892	0.28	15.21	97.7
Porfirio Díaz	1893	0.39	8.19	105.7
Porfirio Díaz	1894	0.3	−11.83	93.2
Porfirio Díaz	1895	0.3	−0.11	93.1
Porfirio Díaz	1896	0.3	9.77	102.2
Porfirio Díaz	1897	0.3	0.59	102.8
Porfirio Díaz	1898	0.3	−13.91	88.5
Porfirio Díaz	1899	0.3	−3.39	85.5

(*Continúa*)

(Continuación)

Porfirio Díaz	1900	0.31	16.96	100
Porfirio Díaz	1901	0.31	22.8	122.8
Porfirio Díaz	1902	0.32	−1.63	120.8
Porfirio Díaz	1903	0.33	4.06	125.7
Porfirio Díaz	1904	0.33	−15.04	106.8
Porfirio Díaz	1905	0.38	13.58	121.3
Porfirio Díaz	1906	0.34	12.04	135.9
Porfirio Díaz	1907	0.35	−1.47	133.9
Porfirio Díaz	1908	0.36	−1.49	131.9
Porfirio Díaz	1909	0.37	8.87	143.6
Porfirio Díaz	1910	0.38	15.39	165.7
Porfirio Díaz F., León de la Barra (I), F. I. Madero	1911	0.39	−1.33	163.5
Francisco I. Madero	1912		−0.84	2.36
Francisco I. Madero, Pedro Lascuráin, V. Huerta	1913		−0.85	2.34
Victoriano Huerta (I), F. S. Carbajal, V. Carranza	1914		ND	ND
Venustiano Carranza, Eulalio Gutiérrez	1915		ND	ND
Venustiano Carranza	1916		ND	ND
Venustiano Carranza	1917		ND	ND
Venustiano Carranza	1918		124.36	5.25
Venustiano Carranza	1919		−20	4.2
V. Carranza, Adolfo de la Huerta (I), A. Obregón	1920		5	4.41
Álvaro Obregón	1921		−8.84	4.02
Álvaro Obregón	1922		−16.17	3.37
Álvaro Obregón	1923		7.42	3.62
Álvaro Obregón, Plutarco Elías Calles	1924		−4.42	3.46
Plutarco Elías Calles	1925		5.2	3.64
Plutarco Elías Calles	1926		−1.92	3.57
Plutarco Elías Calles	1927		−2.52	3.48
Plutarco Elías Calles, Emilio Portes Gil (I)	1928		−3.74	3.35
Emilio Portes Gil (I)	1929		−0.6	3.33
Emilio Portes Gil (I), Pascual Ortiz Rubio	1930		0.6	3.35

Pascual Ortiz Rubio	1931		−10.45	3
Pascual Ortiz Rubio, Abelardo L. Rodríguez (I)	1932		−9	2.73
Abelardo L. Rodríguez (I)	1933		6.23	2.9
Abelardo L. Rodríguez (I), Lázaro Cárdenas del Río	1934	1.5	3.45	3
Lázaro Cárdenas del Río—LCR	1935	1.5	0.67	3.02
Lázaro Cárdenas del Río	1936	2	5.96	3.2
Lázaro Cárdenas del Río	1937	2	18.75	3.8
Lázaro Cárdenas del Río	1938	2.5	4.47	3.97
Lázaro Cárdenas del Río	1939	2.5	2.77	4.08
Lázaro Cárdenas del Río, Manuel Ávila Camacho	1940	2.5	0.49	4.1
Manuel Ávila Camacho—MAC	1941	2.5	6.1	4.35
Manuel Ávila Camacho	1942	2.5	10.57	4.81
Manuel Ávila Camacho	1943	2.5	19.96	5.77
Manuel Ávila Camacho	1944	3.6	28.25	7.4
Manuel Ávila Camacho	1945	3.6	8.11	8
Manuel Ávila Camacho, Miguel Alemán Valdés	1946	3.39	18.75	9.5
Miguel Alemán Valdés—MAV	1947	3.39	2.11	9.7
Miguel Alemán Valdés	1948	4.5	6.19	10.3
Miguel Alemán Valdés	1949	4.5	5.83	10.9
Miguel Alemán Valdés	1950	3.39	11.01	0.0109
Miguel Alemán Valdés	1951	3.39	18.24	0.0129
Miguel Alemán Valdés, Adolfo Ruiz Cortines	1952	6.7	−2.19	0.0126
Adolfo Ruiz Cortines— ARC	1953	6.7	2.09	0.0129
Adolfo Ruiz Cortines	1954	8	16.37	0.015
Adolfo Ruiz Cortines	1955	8	9.44	0.0164
Adolfo Ruiz Cortines	1956	11	0.58	0.0165
Adolfo Ruiz Cortines	1957	11	6.58	0.0176
Adolfo Ruíz Cortines, Adolfo López Mateos	1958	12	3.9	0.0183
Adolfo López Mateos—ALM	1959	12	−0.04	0.0183
Adolfo López Mateos	1960	14.5	4.84	0.0191
Adolfo López Mateos	1961	14.5	−0.33	0.0191
Adolfo López Mateos	1962	17.5	3.12	0.0197
Adolfo López Mateos	1963	17.5	0.2	0.0197

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Adolfo López Mateos, Gustavo Díaz Ordaz	1964	21.5	5.4	0.0208
Gustavo Díaz Ordaz—GDO	1965	21.5	0.65	0.0209
Gustavo Díaz Ordaz	1966	25	2.58	0.0214
Gustavo Díaz Ordaz	1967	25	1.43	0.0218
Gustavo Díaz Ordaz	1968	28.25	2.43	0.0223
Gustavo Díaz Ordaz	1969	28.25	4.87	0.0234
Gustavo Díaz Ordaz. Luis Echeverría Álvarez	1970	32	4.69	0.0245
Luis Echeverría Álvarez—LEA	1971	32	4.96	0.0257
Luis Echeverría Álvarez	1972	38	5.56	0.0271
Luis Echeverría Álvarez	1973	44.85	21.37	0.0329
Luis Echeverría Álvarez	1974	52	20.6	0.0397
Luis Echeverría Álvarez	1975	63.4	11.3	0.0442
Luis Echeverría Álvarez, José López Portillo	1976	96.7	27.2	0.0562
José López Portillo—JLP	1977	106.4	20.66	0.0678
José López Portillo	1978	120	16.17	0.0787
José López Portillo	1979	138	20.02	0.0945
José López Portillo	1980	163	29.84	0.1227
José López Portillo	1981	210	28.69	0.1579
José López Portillo, Miguel de la Madrid Hurtado	1982	364	98.85	0.314
Miguel de la Madrid Hurtado—MMH	1983	523	80.78	0.5676
Miguel de la Madrid Hurtado	1984	816	59.16	0.9034
Miguel de la Madrid Hurtado	1985	1250	63.75	1.4793
Miguel de la Madrid Hurtado	1986	2480	105.75	3.0436
Miguel de la Madrid Hurtado	1987	6470	159.17	7.888
Miguel de la Madrid Hurtado, C. Salinas de Gortari	1988	8000	51.66	11.963
Carlos Salinas de Gortari—CSG	1989	10080	19.69	14.319
Carlos Salinas de Gortari	1990	11900	29.93	18.605
Carlos Salinas de Gortari	1991	13330	18.79	22.101
Carlos Salinas de Gortari	1992	13330	11.94	24.74
Carlos Salinas de Gortari	1993+	14.27	8.01	26.721
Carlos Salinas de Gortari, E. Zedillo Ponce de León	1994	15.27	7.05	28.605
Ernesto Zedillo Ponce de León—EZP	1995	20.15	51.97	43.71
Ernesto Zedillo Ponce de León	1996	26.45	27.7	55.514

Ernesto Zedillo Ponce de León	1997	26.45	15.72	64.24
Ernesto Zedillo Ponce de León	1998	34.45	18.61	76.195
Ernesto Zedillo Ponce de León	1999	34.45	12.32	85.581
Ernesto Zedillo Ponce de León, V. Fox Quezada	2000	37.9	8.96	93.248
Vicente Fox Quezada—VFQ	2001	40.35	4.4	97.354
Vicente Fox Quezada	2002	42.15	5.7	102.904
Vicente Fox Quezada	2003	43.65	3.98	106.996
Vicente Fox Quezada	2004	45.24	5.19	112.55
Vicente Fox Quezada	2005	46.8	3.33	116.301
Vicente Fox Quezada	2006	48.67	4.05	121.015
Felipe Calderón Hinojosa—FCH	2007	50.57	3.76	125.564
Felipe Calderón Hinojosa	2008	52.59	6.53	133.761
Felipe Calderón Hinojosa	2009	54.8	3.57	138.541
Felipe Calderón Hinojosa	2010	57.46	ND	ND
Felipe Calderón Hinojosa	2011	59.82	ND	ND
Felipe Calderón Hinojosa	2012	62.33	ND	ND

* Significa que dicha cifra aparece originalmente en libras esterlinas, por lo que se hizo la conversión en primer término a dólares a razón de 4.86, 4.85 y 4.87 dólares-libra, respectivamente. Después, se convierte a pesos de acuerdo con la paridad peso-dólar vigente en tales años.

+ A partir de 1993, la deuda externa está expresada en nuevos pesos, es decir, se eliminan tres ceros.

N.D. No disponible

Los índices utilizados para determinar la inflación anual están tomados de tres tablas distintas: La primera etapa desde 1877 hasta 1911 corresponde a la tabla de índice general de precios al mayoreo de la ciudad de México, incluida en las estadísticas históricas del INEGI, segundo tomo, página 785. La segunda tabla de 1912 hasta 1949 es similar y coincidente a la anterior, pero con diferente base y aparece en la página 804. Finalmente, de 1950 a la fecha son índices nacionales de precios al consumidor oficialmente publicados por Banxico.

Tomado de http://www.mexicomaxico.org/Voto/Super.htm

Notas

1. Salario mínimo vigente del 1 de enero de 1972 al 16 de septiembre de 1973.
2. Salario mínimo vigente del 17 de septiembre de 1973 al 31 de diciembre de 1973.
3. Salario mínimo vigente del 1 de enero de 1976 al 30 de septiembre de 1976.
4. Salario mínimo vigente del 1 de octubre de 1976 al 31 de diciembre de 1976.
5. Salario mínimo vigente del 1 de noviembre de 1982 al 31 de diciembre de 1982.
6. Salario mínimo vigente del 14 de junio de 1983 al 31 de diciembre de 1983.
7. Salario mínimo vigente del 11 de junio de 1984 al 31 de diciembre de 1984.
8. Salario mínimo vigente del 4 de junio de 1985 al 31 de diciembre de 1985.
9. Salario mínimo vigente del 1 de enero de 1986 al 31 de mayo de 1986.
10. Salario mínimo vigente del 1 de junio de 1986 al 21 de octubre de 1986.
11. Salario mínimo vigente del 22 octubre de 1986 al 31 de diciembre de 1986.
12. Salario mínimo vigente del 1 de enero de 1987 al 31 de marzo de 1987.
13. Salario mínimo vigente del 1 de abril de 1987 al 30 de junio de 1987.
14. Salario mínimo vigente del 1 de junio de 1987 al 30 de septiembre de 1987.
15. Salario mínimo vigente del 1 de octubre de 1987 al 15 de diciembre de 1987.
16. Salario mínimo vigente del 16 de diciembre de 1987 al 31 de diciembre de 1987.
17. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 28 de febrero de 1988.
18. Salario mínimo vigente del 1 de marzo de 1988 al 31 de diciembre de 1988.
19. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 30 de junio de 1989.
20. Salario mínimo vigente del 1 de julio de 1989 al 3 de diciembre de 1989
21. Salario mínimo vigente del 4 de diciembre de 1989 al 15 de noviembre de 1990.
22. Salario mínimo vigente del 16 de noviembre de 1990 al 10 de noviembre de 1991.
23. Salario mínimo vigente del 11 de noviembre de 1991 al 31 de diciembre de 1992.
24. Salario mínimo vigente del 1 de enero de 1993 al 31 de diciembre de 1993.
25. Salario mínimo vigente del 10 de enero de 1994 al 31 de diciembre de 1994.
26. Salario mínimo vigente del 1 de enero de 1995 al 31 de marzo de 1995.
27. Salario mínimo vigente del 1 de abril de 1995 al 3 de diciembre de 1995.
28. Salario mínimo vigente del 4 de diciembre de 1995 al 31 de marzo de 1996.
29. Salario mínimo vigente del 1 de marzo de 1996 al 2 de diciembre de 1996.
30. Salario mínimo vigente del 3 de diciembre de 1996 al 31 de diciembre de 1997.
31. Salario mínimo vigente del 1 de enero de 1998 al 2 de diciembre de 1998.
32. Salario mínimo vigente del 3 de diciembre de 1998 al 30 de diciembre de 1999.
33. Salario mínimo vigente del 31 de diciembre de 1999 27 de diciembre de 2000.
34. Salario mínimo vigente del 28 de diciembre de 2000 al 31 de diciembre de 2001.
35. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2002.
36. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2003.
37. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2004.
38. Salario mínimo vigente del 1 de enero de 2005 al 31 de diciembre de 2005.
39. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006.
40. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007.
41. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008.
42. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009.
43. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.
44. Salario mínimo vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.
45. Salario mínimo vigente a partir del 1 de enero de 2012.

ND = No Disponible.

Figura 3.4 Salarios mínimos de 1935 a 1953.

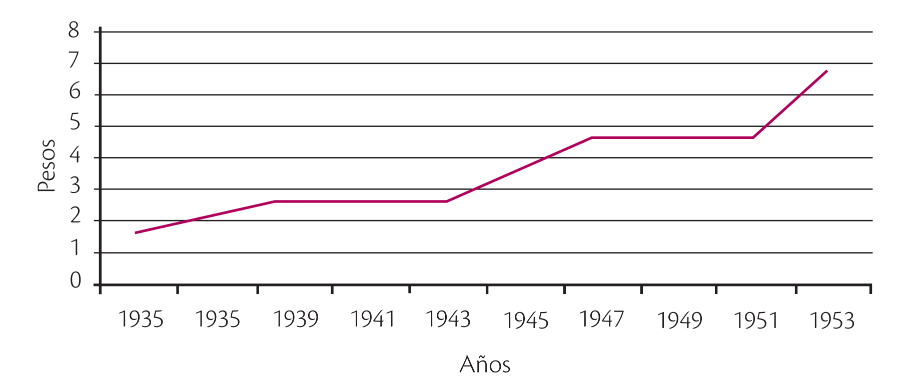


Figura 3.5 Salarios mínimos de 1955 a 1973.

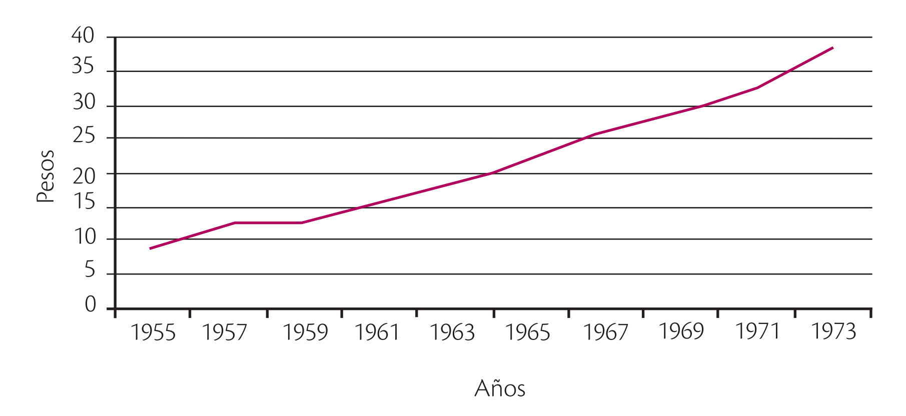


Figura 3.6 Salarios mínimos de 1973 a 1991.

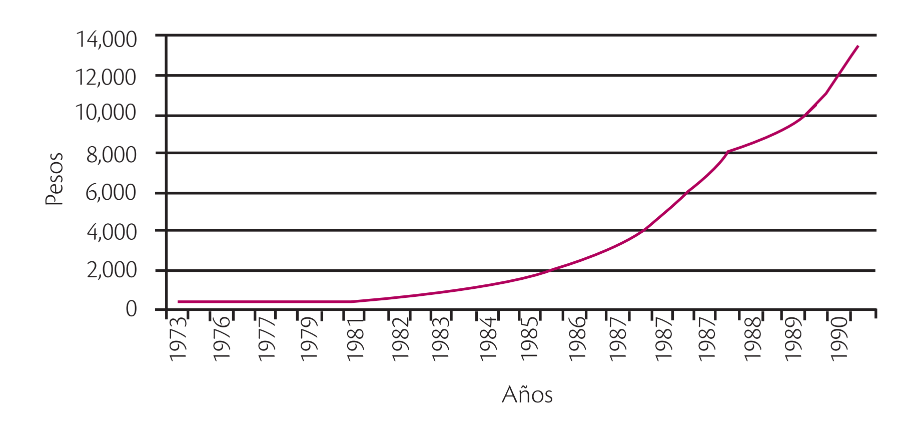


Figura 3.7 Salarios mínimos de 1993 a 2003.

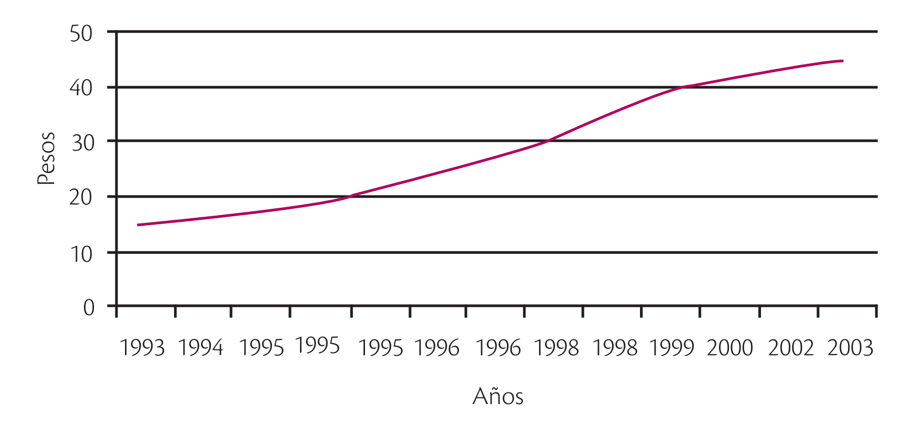


Figura 3.8 Crecimiento (aproximado) del salario mínimo general de la ciudad de México por sexenios presidenciales.

Periodo	Presidente	Inicio	Final	Crecimiento
1934-1935	Abelardo L. Rodríguez	0.0015	0.0015	0.0%
1936-1941	Lázaro Cárdenas	0.0020	0.0025	66.67%
1942-1947	Manuel Ávila Camacho	0.0025	0.0045	80.00%
1948-1953	Miguel Alemán	0.0045	0.0067	48.89%
1954-1959	Adolfo Ruiz Cortines	0.0067	0.0120	79.10%
1960-1965	Adolfo López Mateos	0.0120	0.0215	79.17%
1966-1971	Gustavo Díaz Ordaz	0.0215	0.0320	48.84%
1972-1977	Luis Echeverría Álvarez	0.0320	0.1200	275.00%
1978-1983	José López Portillo	0.1064	0.5230	335.83%
1984-1989	Miguel de la Madrid Hurtado	0.5230	8.6400	1,552.01%
1989-1994	Carlos Salinas de Gortari	8.0000	15.2700	76.74%
1995-2000	Ernesto Zedillo	15.2700	40.3500	164.24%
2001-2004	Vicente Fox Quesada	40.3500	46.8000	15.99%
2007-2011	Felipe Calderón Hinojosa	48.6700	62.3300	28.07%

Figura 3.9 Crecimiento del salario mínimo general de 1934 a 1970.

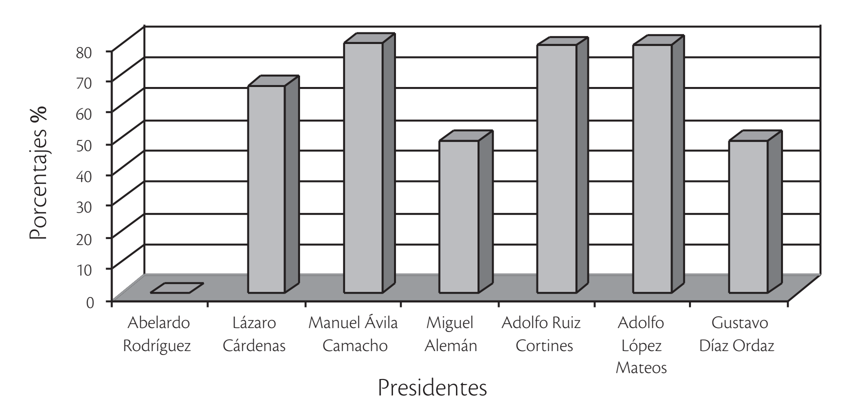


Figura 3.10 Crecimiento del salario mínimo de 1971 a 1988.

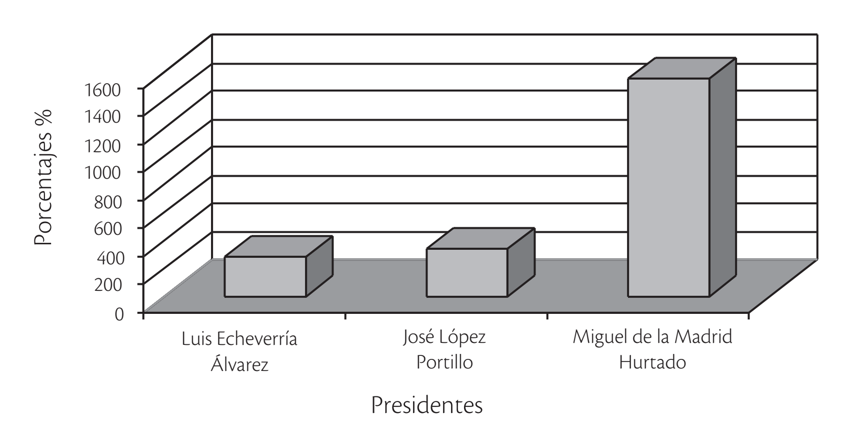
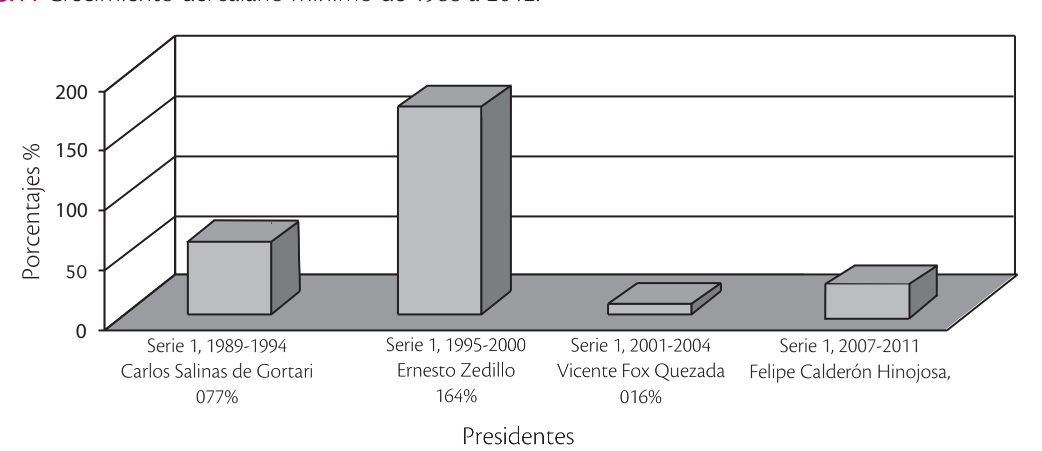


Figura 3.11 Crecimiento del salario mínimo de 1988 a 2012.



Conceptos clave

Áreas geográficas Pueden estar integradas por uno o más municipios, o una o más entidades federativas, sin limitación alguna. Son la base para fijar el salario mínimo.
Índice nacional de precios al consumidor (INPC) Está determinado por genéricos que agrupan bienes y servicios de características similares.
Retribución En el contexto de fórmula de ley, indica el objeto que se entrega al trabajador por su trabajo.
Salario Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
Salario mínimo Deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del obrero, su educación y sus placeres honestos, considerándolo como jefe de familia. No podrá ser objeto de embargo, compensación ni descuento alguno.

Preguntas y ejercicios para análisis

1. Forme un equipo de trabajo. Seleccionen y revisen el código o ley de trabajo de su país; elaboren un resumen con las normas más importantes protectoras del salario.
2. Analicen qué factores han influido en los últimos años para el crecimiento del salario mínimo en su país.
3. Elaboren un cuadro sinóptico de la historia del salario mínimo y del crecimiento del índice nacional de precios al consumidor.
4. Elabore las gráficas de crecimiento del salario mínimo en su país y compárelas con el índice nacional de precios al consumidor durante esas mismas fechas.

CAPÍTULO

4

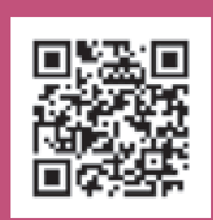
Análisis y descripción de puestos

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Entender la importancia del análisis y la descripción de puestos de trabajo.
- Conocer los elementos de los que consta un análisis de puestos.
- Identificar las partes principales de una descripción de puestos.
- Comprender las diferentes formas de obtener información para la elaboración de los análisis y las descripciones de puestos.
- Seleccionar o diseñar y aplicar los modelos de análisis y descripción de puestos más adecuados para una organización en particular o para un fin específico.

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/ysBY4.gr

En las organizaciones hay puestos tan diversos como numerosos, en virtud de la división de funciones indispensables para llevar a cabo una operación adecuada. Así, por ejemplo, existen puestos directivos especializados en ciertas ramas que colaboran con otros para desempeñar su función principal. Por ello, es necesario especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización: desde el director hasta los obreros.

En este capítulo, dedicado al análisis y la descripción de puestos de trabajo, se presentarán los objetivos generales y específicos de estas herramientas, se explicará por qué es indispensable el análisis para las diferentes funciones en la organización y se hablará de su necesidad legal y social, así como de sus aplicaciones y su utilidad en la administración de recursos humanos. También se explicarán las actividades implicadas en el análisis y la descripción de puestos; por último, se presentarán algunos ejemplos ilustrativos y los formatos adecuados para realizar dicha descripción.

Concepto de análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará.

Concepto de descripción de puestos

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico.

El documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina *descripción de puestos*.

Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

Utilidad del análisis y la descripción de puestos

En opinión de profesionales que trabajan en el área de la administración de recursos humanos, el análisis y la descripción de puestos son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área.

A partir de ahí, es posible continuar con otro tipo de estudios tendientes a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre otros, se mencionan los siguientes:

- Valuación de puestos.
- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y desarrollo.

- Valuación de puestos.
- Relaciones laborales.
- Seguridad e higiene.
- Organización y métodos.
- Auditoría de recursos humanos.
- Auditoría contable y financiera.
- Plan de vida y carrera profesional.
- Procesos de reingeniería.

Para los directivos de una organización, el análisis y la descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle, y en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que, por sus funciones, tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos.

Los supervisores conocen con certeza las labores encomendadas al personal bajo su cargo, pero requieren de un instrumento que les permita distinguir con cierta precisión y determinado orden, los elementos que integran cada puesto para explicarlo, capacitar a los nuevos empleados y tener elementos para exigir más adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones.

Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y si poseen los requisitos necesarios para efectuarlas bien.

Para el departamento de recursos humanos es fundamental el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades.

Como los puestos no existen de forma aislada, es necesario estandarizar un procedimiento conjunto a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, a partir de ahí, diferenciaciones, es decir, se requiere un modelo de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.

Debe quedar claro que el análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe. La conveniencia de utilizar esta técnica radica en el hecho de que, gracias a ella, se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación.

Necesidad en la administración

En cualquier organización, ya sea la farmacia del barrio o una corporación internacional, de una u otra manera, los puestos de trabajo tienen que diseñarse con el respaldo y la participación de los directivos. En otras palabras, es necesario definir el contenido de los puestos. El proceso puede ser sencillo: por ejemplo, contratar a un vendedor ya experimentado que conoce muy bien las actividades del puesto; o muy complejo, por abarcar un amplio margen de puestos en una reestructuración de la organización y sus implicaciones en el desempeño de cada puesto. El diseño de un puesto puede verse afectado por innumerables factores en la organización.

O por el contrario, quizá sea producto de una circunstancia fortuita o una razón práctica; por lo tanto, resulta relativamente independiente de las circunstancias a las que debería ajustarse.

Los puestos deben diseñarse de alguna manera, aun cuando el proceso de diseño parezca una improvisación. Lo que importa es determinar la participación de los directivos y de los empleados en tal proceso: ¿en qué medida y cómo tienen que apoyar, influir y dirigir dicho proceso?

La responsabilidad de directivos y empleados consiste en utilizar todos los recursos de la manera más productiva posible, ya sean estos materiales, intangibles o humanos (trabajadores que intervienen en la producción). En muchas industrias, los sueldos y las prestaciones del personal representan la parte más importante de los costos, como en las empresas de servicios; en otras, cuando menos, constituye una parte bastante significativa.

De allí que la responsabilidad general sea interesarse por cualquier método o modelo tanto para diseñar como para elaborar análisis y descripciones de puestos de trabajo, así como que estas aseguren la mejor utilización de los recursos humanos y contribuyan a hacer cada puesto lo más productivo e importante posible. Dicha técnica consiste en un esfuerzo activo y consciente para analizar y diseñar puestos.

Necesidad legal

La descripción de puestos es un documento indispensable para cualquier tipo de organización, en el cual se precisa el trabajo que debe prestarse y la materia de la prestación. Cuando un trabajador se incorpora a la empresa e inicia la prestación del servicio se constituye, entonces, la *fuente de la relación laboral*. La legislación laboral establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

Además, cuando no hay una relación de trabajo, el empleador tiene el derecho de recibir en forma eficiente el servicio. Para lograrlo, deben precisarse con claridad las actividades y responsabilidades del puesto. Al respecto, la misma legislación laboral señala que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Por último, la legislación señala como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, el cuidado y el esmero apropiados y en la forma, el tiempo y el lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas consignan la necesidad de que se estipule con claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que, de otra forma, se carecería de base para regular las relaciones entre contratantes y contratados.

En la práctica, muchas organizaciones enfrentan problemas con la redacción de las descripciones de puestos. Por ejemplo, cuando se tiene una redacción detallada, abundante y muy precisa, esta puede ser fuente de conflictos, ya que tal vez los trabajadores se nieguen a realizar tareas que no están descritas, lo cual conduce a situaciones difíciles de manejar. Por otra parte, cuando la descripción es escueta, superficial y muy general, el empleador o sus representantes pueden abusar de ello imponiendo al trabajador cualquier tarea.

Necesidad social

El ser humano pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a ello agregamos que las ocho horas diarias que destina a tal fin constituyen un 50% de la vida activa (sin considerar las horas destinadas al sueño), se hará necesario reflexionar que durante este tiempo el individuo no puede renunciar a sus intereses, sus sentimientos, su personalidad, y que por lo tanto requiere que su trabajo constituya una forma de realización de su potencial.

Si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido degradado a la categoría de componente de una máquina productiva.

Así, es importante determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, con la finalidad de conjugar los intereses del individuo con el trabajo a realizar.

Necesidades de eficiencia, productividad, calidad y certificación

La eficiencia en el trabajo y la productividad siempre han sido motivo de preocupación entre los gerentes. Por consiguiente, la especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una productividad mayor, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

En términos generales, la descripción de puestos permite identificar las tareas y conocer el contenido en la delegación de funciones, así como definir los deberes, las responsabilidades y las relaciones entre los empleados.

Los documentos de análisis y descripción de puestos son información indispensable en las organizaciones, como parte de los procesos de certificación de la calidad. Pero también es necesario que los empleados conozcan y entiendan los indicadores que dan calidad y contenido al trabajo.

Proceso de diseño

El proceso de diseño de puestos no necesariamente es una secuencia fija. Sin embargo, hay dos actividades básicas que tienen que realizarse. La primera consiste en identificar la necesidad de diseñar un nuevo puesto o de rediseñar uno ya existente inmediatamente después de que se haya reconocido la necesidad real; la segunda actividad es desarrollar el contenido del puesto.

Identificación de la necesidad de diseñar un puesto nuevo

Cuando se introduce una actividad o función nueva en alguna parte de la organización, el directivo debe evaluar dos alternativas; si las condiciones indican que se diseñe un puesto

nuevo o que se revise y adecue uno ya existente. El análisis de puestos puede ser más valioso en este punto, de modo que al tomar la decisión se consideren preguntas que a continuación mencionamos.

¿Es real y válida la necesidad? Normalmente, al establecer y cubrir puestos nuevos se tiene la sensación de que van a ser permanentes; al menos, el jefe del área que lo requiere tiende a verlo así. Una nueva reasignación de trabajo y, en especial, una promoción no se logran ni mucho menos se realizan con facilidad. El directivo tiene que ser una influencia equilibradora, así como insistir en que la propuesta de un nuevo puesto sea realmente una necesidad válida, no tan solo inspirada.

¿Son reales las especificaciones del puesto? Una técnica excelente para determinar si existe o no una necesidad válida consiste en señalar por escrito las funciones y los objetivos del puesto. La redacción debe realizarla el supervisor que solicita la creación del puesto. Si la función del puesto que se solicita es solamente una idea confusa, el supervisor enfrentará muchas dificultades para hacer la numeración de tareas. La experiencia ha demostrado que un puesto que no puede describirse por lo general tampoco puede desempeñarse. Esta técnica contribuye al proceso de diseño de puestos, obligando a las diferentes áreas de la empresa a ser analíticas y no a atender únicamente la necesidad inmediata.

¿Se puede hablar de permanencia? El diseño de puestos se ha tratado hasta este momento en términos de las funciones que creemos son permanentes en la organización con cierta relatividad. Sin embargo, en ocasiones, como sucede durante los periodos de mayor carga de trabajo, durante las épocas de vacaciones o cuando se necesita asistencia por aumentos estacionales en las ventas debe desempeñarse una función muy relativamente, pero temporal.

Hay varias posibilidades cuando se trata de satisfacer necesidades temporales; se puede contratar personal temporal en una agencia especializada en este campo, o bien, la función puede contratarse con otra empresa. También es posible asignar temporalmente a un empleado de la organización el desempeño de la función. Los grupos de trabajo que se asignan a determinados proyectos, y a menudo se emplean en las grandes organizaciones, son un claro ejemplo de esta posibilidad. Ciertos empleados se asignan, de tiempo completo o de medio tiempo, a un proyecto específico y temporal, pero de gran importancia. Una ventaja de este método radica en que, como empleados permanentes, los miembros del grupo de trabajo están bien motivados para alcanzar el objetivo, motivación de la que quizá carezca un grupo externo.

Lo importante es que los puestos temporales se identifiquen como tales y no se les trate como puestos nuevos permanentes. Hacerlo de otra manera, crea condiciones que podrían volverse insostenibles.

¿Dónde debe ubicarse el puesto? La tendencia a construir imperios o principados llega a presentarse en forma esporádica en una gran organización. Muchos individuos identifican como un signo de poder el hecho de tener muchos subordinados; otras ocasiones solicitan los puestos para hacer tareas que no sean importantes para el grupo y ellos deberían hacer, pero creen que es mejor "que otros lo hagan".

¿Cuándo se trata solo de cargas de trabajo? Cuando la necesidad de un nuevo puesto se basa únicamente en las cargas de trabajo y da la impresión de ser continua, la solución parece evidente: contratar a otra persona para que se efectúe la sobrecarga de trabajo quizá no sea tan sencilla y comúnmente es la respuesta fácil a un problema más complejo. Igual de importante es encontrar la oportunidad para ser creativos y cuestionar la organización.

En una situación de crecimiento que demanda frecuentes contrataciones de los puestos ya existentes, se llegaría a un punto donde todos los nuevos colaboradores no puedan ser supervisados de forma adecuada por el jefe actual. Tienen que estudiarse nuevas formas de diseño de puestos, como la creación de puestos de supervisores.

La administración buscará permanentemente las oportunidades para cambiar la estructura de la organización y el diseño de los puestos ante un crecimiento, no tan solo para mantener un buen funcionamiento de la organización, sino también para dar oportunidades de promoción efectivas.

Los diseñadores de puestos deben tener presente que sus diseños se evalúan de modo inevitable por un crítico severo: el titular del puesto, es decir, el trabajador. La prueba definitiva de la viabilidad de un puesto se obtiene si este puede ser desempeñado por un empelado actual calificado.

Cómo se escribe una descripción de puestos

La descripción del puesto es un documento resumido y conciso de información objetiva que identifica las tareas y las responsabilidades del puesto. Los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia. Es importante mencionar que para elaborar el documento de la descripción, el analista tiene que basarse en la naturaleza del trabajo, no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Escribir la descripción de un puesto no es tarea difícil. Las descripciones de puestos buscan dar una clara idea a los empleados del trabajo a realizar, lo que se espera de ellos, mientras cada una de esas descripciones define todas las posiciones o plazas que existen en la empresa.

Se deben mantener actualizadas las descripciones de puestos, considerando que la naturaleza de los negocios cambia con el paso del tiempo, al igual que las características de la organización y la conformación de cada departamento, lo cual con mucha frecuencia ocurre a una gran velocidad. La descripción de puestos de trabajo es ideal para evitar la duplicidad de tareas en una empresa, además de que ayuda a que cada empleado concentre su energía en puntos críticos de esas tareas.

La descripción de puestos tiene muchas aplicaciones, sobre todo durante los periodos de evaluación del desempeño, para realizar distintas comparaciones entre áreas.

El título del puesto

La forma más breve y clara para describir un puesto es iniciar con su título. Si un puesto es relativamente sencillo y muy conocido, como “telefonista”, y en particular si todo el trabajo

puede definirse con actividades y entornos físicos observables, como “cavador de zanjas”, el título del puesto nos puede dar una comunicación clara y sólida entre personas que deben entender lo que es el trabajo. En algunos casos, cuando el título es un enunciado extenso porque incluye los elementos del trabajo, sus tareas, actividades, funciones, resultados, evaluaciones y especificaciones, tal vez confunda en vez de aclarar.

En caso contrario, el mero título del puesto quizá no sea muy informativo. Consideremos el caso de “telefonista”. El diccionario de empleos publicado en 1980 por la oficina de estadística laboral del Departamento del Trabajo de Estados Unidos incluyó estos dos:

Operador de oficina central: opera un conmutador telefónico para establecer o ayudar a establecer comunicaciones locales o a larga distancia entre los usuarios.

Telefonista recepcionista: además de realizar las tareas de telefonista, actúa como recepcionista y también puede mecanografiar o hacer tareas rutinarias de oficina como parte de sus labores regulares. El trabajo de oficina de mecanografía puede absorber parte del tiempo de este empleado mientras está ante el conmutador.

Identificar un puesto con un buen nombre es importante, pues reduce imprecisiones y orienta a quien desee conocer su contenido.

Componentes del puesto

Además de los títulos de los puestos, las descripciones pueden abarcar algunos o todos los componentes del trabajo, desarrollados y clasificados por Ira T. Kay, que a continuación reproducimos:

Elemento. Componente básico de un proceso de trabajo que puede incluir el inicio, la realización y la terminación de unidades de trabajo. Los elementos son las unidades individuales más pequeñas de un trabajo físico y mental, identificable y definible, con el que se provoca un resultado.

Tarea. Serie coordinada de elementos de trabajo que sirven para obtener un resultado identificable y definible, el cual puede consumirse o usarse en forma independiente.

Actividad. Conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto de un empleado.

Deber u obligación. Una o más actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.

Responsabilidad. Deber o grupo de deberes que identifican y describen el propósito o la razón primordiales de la existencia de un puesto.

Resultado. Producto esperado del desempeño del trabajo, desde el punto de vista de una empresa, con un propósito definido.

Requerimientos del puesto

Para que las descripciones estándar resulten más completas o comprendan tipos de trabajo más complejos, es posible que incluyan también los aspectos que siguen:

Aptitudes. Características personales específicas y asociadas con la probabilidad de éxito en el desempeño del puesto. Cada aptitud debe definirse en relación con cierto estándar o determinada norma para alcanzar el éxito, como tener un desempeño mínimo aceptable, que es el desempeño requerido por las normas de la organización, o desempeño excepcional.

Especificaciones. Características y experiencias personales que suelen asociarse a determinados niveles de aptitudes y, por lo tanto, se asocian en forma indirecta a las probabilidades de éxito en el desempeño de un puesto. Al hablar de "especificaciones", algunas veces estas abarcan las "aptitudes" o se emplean las dos expresiones como si fueran sinónimos.

Una descripción estándar

Para redactar la descripción de un puesto determinado, es posible elegir aquellos de sus componentes o las características que sobresalen. En el ejemplo siguiente mostramos estos conceptos:

Título: chofer de automóvil.
Actividad: conducir automóviles de pasajeros.
Deber: transportar en automóvil a los visitantes de la empresa.
Resultado: transporte oportuno, seguro y fluido para los visitantes, mientras se encuentren en el complejo.
Aptitudes: psicosensoriales, organizativas.
Dimensiones: aproximadamente 25 visitantes y unos 100 km recorridos al día.

Cómo se obtiene la información

En la práctica, los datos del análisis y la descripción de puestos generalmente se obtienen a partir de personal experto (en su mayoría quienes tienen que ver con el puesto) mediante cuestionarios y entrevistas.

Para elaborar el análisis y la descripción de puestos, hay cinco métodos básicos de obtención de la información:

1. Observación.
2. Entrevistas.
3. Cuestionarios.
4. Comités.
5. Métodos mixtos.

Observación

Este método consiste en que un analista debe observar y anotar las actividades de un trabajador durante el desempeño de su puesto. Se toman notas de lo observado y posteriormente se redacta un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción. La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten en actividades físicas visibles como, por ejemplo, aquellos que se encuentran en las líneas de ensamble y producción. Por otro lado, la observación no es muy ade-

cuada para puestos que se basan en una actividad intelectual ni en aquellas actividades que se presentan de una forma ocasional, como las realizadas por una enfermera en el área de urgencias de un hospital.

Entrevistas

Las entrevistas son usuales para obtener datos en el análisis de puestos. Pueden ser *entrevistas individuales* con cada trabajador; *entrevistas grupales* con varios empleados que ocupan el mismo puesto, o *entrevistas con la supervisión*, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se analiza es amplio.

Cuestionarios

Los cuestionarios se aplican a los empleados para que ellos describan las actividades y responsabilidades relacionadas con sus puestos de trabajo. Es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y qué preguntas deben incluirse. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que contiene cientos de actividades o responsabilidades específicas; se le solicita que indique si ejecuta una determinada tarea y, si lo hace, cuánto tiempo dedica normalmente a ello.

En el extremo opuesto, existe el cuestionario abierto donde tan solo se pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto.

En el Apéndice C mostramos un ejemplo de un cuestionario para obtener una descripción de puestos y su valoración tentativa.

Cuándo usar el cuestionario

La principal fuente de información sobre cualquier puesto la tiene casi siempre su propio ocupante, es decir, el individuo que realiza el trabajo sabe lo que este requiere y demanda. Por lo general, el titular de un puesto es quien mejor puede explicar y demostrar lo que hace o trata de lograr. Es cierto que algunas personas enfrentan dificultades para explicar sus actividades, en tanto que otras intentan sobrevaluar la importancia de lo que hacen; no obstante, la mayoría describe con gran cuidado en qué consiste su trabajo, con la finalidad de ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo.

El uso de un cuestionario presenta problemas que deben tomarse en cuenta, antes de tomar la decisión de emplear este método para obtener la información. Una crítica al método del cuestionario es que las personas al responder presentan dificultades para describir con exactitud en qué consiste todo su trabajo; quizá no entiendan totalmente las preguntas, o bien, no pueden expresarse correctamente por escrito. Otro inconveniente consiste en que el titular del puesto suele exagerar su función o que el analista de puestos, por desconocer muchos términos técnicos, a veces no entiende las explicaciones que recibe. Recordemos que todos los métodos utilizados para obtener la información del puesto presentan desventajas que se deben solventar con cuidado.

Otra dificultad que encontramos al usar los cuestionarios se relaciona con la inseguridad y el temor que provocaría, en los empleados, el propósito del estudio, pues ellos podrían relacionarlos con proyectos de reducción de personal, reingeniería, etc. A diferencia de la entrevista o de la observación directa, el cuestionario reduce el contacto entre el titular y el analista, además de que limita las oportunidades de que el primero se exprese o defienda la importancia de su puesto.

Hay razones de peso para proponer el uso de cuestionarios. Entre ellas está el deseo de reducir el costo y el tiempo que emplea un analista en las observaciones o en las entrevistas personales. Una segunda razón es informar que se participa en un gran proyecto. Una tercera es que todos los empleados participan, no tan solo el pequeño grupo que se selecciona para ser entrevistado.

El cuestionario es similar a una entrevista estructurada, con una importante excepción: el analista no puede explicar las preguntas ni entender las respuestas incompletas; en ocasiones, el estilo personal de redactar del analista crea diferencias en la forma en que se describe un puesto. A pesar que el cuestionario no sustituye la riqueza de información que se deriva de una buena entrevista, el titular de un puesto puede llegar a ofrecer excelente información cuando el cuestionario se prepara con cuidado y administra su aplicación. Este método es aún más eficiente y eficaz si se observan algunas reglas muy simples.

Diseño del cuestionario

El responsable del diseño debe redactar un documento que el ocupante del puesto pueda leer, entender y contestar con facilidad. Si deseamos alcanzar el objetivo del estudio, las preguntas tienen que dar la suficiente información sobre el contenido del puesto. Aunque esto parece muy sencillo, el diseño de un cuestionario podría resultar en una tarea compleja que, además, quizá consuma mucho tiempo, por lo que siempre recomendamos que se realicen pruebas piloto que nos permitan reducir las posibilidades de errores.

El “cuestionario de información sobre el puesto” elaborado por el autor se presenta en los apéndices de este libro. El documento, de varias páginas, incluye las instrucciones, una serie de preguntas y el espacio adecuado para anotar las respuestas normales; este instrumento genera una valuación tentativa del puesto, lo cual reduce el tiempo que un comité de valuación emplearía en llevar a cabo este proceso al utilizar la información primaria del ocupante.

Comités

Este método se utiliza principalmente cuando aún no se tienen empleados que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. En tal caso, se reúnen expertos en el centro laboral; quienes, con base en sus conocimientos, describen y redactan *el deber ser* del puesto.

Métodos mixtos

Es común utilizar cualquiera de los métodos descritos y combinarlos con fines de verificación; por ejemplo, se aplican cuestionarios y, posteriormente, se entrevista a los trabajadores para aclarar dudas o profundizar en algún punto importante.

Tipos de descripciones

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

- Genérica o global.
- Específica.

Las descripciones son genéricas o globales cuando definen el contenido de un puesto a grandes rasgos, sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Proporcionan una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes que comprenden todos estos dentro de aquella.

Las descripciones específicas señalan los deberes y las tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que este se relaciona con otros puestos y los métodos de trabajo utilizados, los deberes y los límites de esa responsabilidad.

Especificaciones del puesto

En la especificación o el perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. Se trata de requisitos que si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a un individuo determinado, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto.

Dentro de los modelos de valuación de puestos, sobre todo en el de *puntos*, tales requisitos se conocen con el nombre de "factores". Los requisitos más comunes caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo del factor *habilidad* suelen identificarse factores tales como: conocimientos; experiencia; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas y de métodos; destreza manual; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas y en registro, etcétera.

En el factor *esfuerzo* se incluyen, entre otros, atención continua; esfuerzos físico, mental, auditivo y visual, y tensión nerviosa.

El factor *responsabilidad* se refiere a calidad y cantidad de trabajo; manejo de datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes y procesos; supervisión del trabajo de subalternos y de la seguridad de otros.

El factor de las *condiciones de trabajo* comprende factores como medio ambiente (temperatura, humedad, iluminación, exposición a polvos, ruido, y demás), deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo, riesgo de enfermedades profesionales y postura incómoda.

Beneficios de la descripción de puestos

Para la empresa

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.

- En general, mejora la coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto.
- Ayuda a establecer el sistema de escalafón.
- Es una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

Para los supervisores

- Da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Ayuda a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar.
- Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como tiene que hacerlo.
- Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional, así como opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- Impide que, al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo.
- Permite identificar los conocimientos en que se debe capacitar al empleado.

Para el trabajador

- Permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- Señala con claridad sus responsabilidades.
- Ayuda a conocer si está laborando bien.
- Impide que sus funciones invadan el campo de otros.
- Señala sus fallas y aciertos, a la vez que hace que resalte su desempeño y colaboración.
- Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Para el departamento de recursos humanos

- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, así como a cubrirlas.
- Permite calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.

Lineamientos generales para redactar una descripción de puestos

Requisitos de estilo

Algunos autores opinan que la descripción de puestos debe redactarse iniciando cada oración con un verbo en infinitivo que indique acción; después, se anota el sujeto y luego el complemento. Sin embargo, esta estructura difiere de la que se acostumbra en español. Las costumbres suelen ser más poderosas que las reglas. Lo importante es que las palabras transmitan con claridad el mensaje que se desea enviar.

En general, los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son los siguientes:

Claridad. El uso de términos ambiguos, esto es, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello, deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etcétera.

Sencillez. También debe emplearse un lenguaje accesible, lo cual no excluye el empleo de tecnicismos necesarios que sean de uso común en la empresa.

Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, pues así se favorece también la claridad, pero hay que cuidarse de no caer en el extremo y utilizar mensajes tipo telegrama, que no son adecuados para describir un puesto de trabajo.

Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que puedan ser entendidos con diversa amplitud por quienes usen las descripciones tales como “poco”, “mucho”, “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, entre otras.

Viveza. Tiene que procurarse, en lo posible, hacer una descripción viva, no una lista de tonos grises. Por ello, la observación es muy conveniente. El empleo de verbos funcionales tales como “corta”, “taladra”, “perfora”, etc., ayuda a obtener esta cualidad. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

Formas escritas

Existen dos principales:

a) La descripción libre,
b) la lista verificable

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo predeterminado para consignar los hechos; cuenta con la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

Por su parte, la lista verificable consiste en una forma impresa que tiene ya especificada la información que se desea investigar y en cada punto se deja el espacio necesario para poner una marca cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre se adapta a todos los puestos de trabajo de la empresa.

Lo más frecuente es combinar ambas formas, mediante la descripción libre para la descripción de puestos y la lista verificable para la especificación.

Conservación y revisión

Para cada análisis y descripción de puestos debe existir una forma con la finalidad de llevar el control de las personas que hagan uso y tengan en su poder esta documentación, así como también el control de los cambios y las revisiones que se realicen en ella, ya sea de manera periódica, para mantenerla al corriente o excepcionalmente, por cambio de maquinaria, métodos, etcétera.

Contenido de una descripción de puestos

Cada modelo tiene características diferentes. Sin embargo, en términos generales la mayoría de las descripciones de puestos se ajustan a los siguientes apartados:

Fecha: permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.
Nombre del ocupante: la persona que describió o proporcionó la información para describir el puesto.
Título del puesto: nombre por el cual se conoce el puesto.
Localización: en las organizaciones de mayor tamaño, es necesario informar dónde se encuentra físicamente el puesto. Este dato es especialmente útil cuando hay diversos domicilios y edificios.
Pertenencia: incluye departamento, división, turno, etc. donde se ubica el puesto.
Dependencia del puesto: se refiere al puesto de trabajo del que depende.
Organigrama: se presenta el tramo de control, la dependencia y a los colegas del puesto.
Descripción genérica o misión del puesto: debe ser una oración lo suficientemente concisa que narre la razón de ser del puesto, por qué está inmerso en la organización, qué hace y para qué, así como cuál es la finalidad que se persigue al tener un puesto así.

Es muy importante redactar este apartado adecuadamente, ya que una persona, mediante una lectura rápida, podrá tener una idea clara de la razón de ser del puesto.

Descripción específica o actividades principales o responsabilidades: es una narración de las responsabilidades y actividades que tiene el puesto, razón por lo que cada una ellas debe redactarse indicando qué y para qué se hace.

Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda.

Relaciones internas: son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con personas ajenas al departamento o la división donde se encuentre adscrito.
Relaciones externas: son los contactos con personas ajenas a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.
Requisitos: esta sección pertenece a la especificación del puesto; sin embargo, algunos autores la incluyen en el mismo formato de la descripción de puestos, dependiendo fundamentalmente del tipo de descripción que se requiera en cada caso.

Sobre todo cuando se selecciona un formato, debe estar en concordancia con el modelo de valuación de puestos que se vaya a utilizar, con la finalidad de que la descripción contenga toda la información que permita valuar el puesto.

Existe una diferencia entre una descripción de puestos y una especificación de puestos, ya que en esta última se describe el tipo de requerimientos y demandas que debe cumplir el empleado, así como las habilidades que debe poseer quien ocupe el puesto.

El análisis de puestos en un mundo sin trabajo

Un *trabajo* se define generalmente como un conjunto de actividades muy relacionadas que se ejecutan a cambio de un pago; sin embargo, en los últimos años el concepto de trabajo ha cambiado en forma acentuada. Como mencionó hace poco un observador:

> *El mundo moderno está al borde de otro gran salto en cuanto a creatividad y productividad, pero el trabajo no va a ser parte de la realidad económica del mañana. Aún existe y siempre existirá una cantidad enorme de trabajo por hacer, pero no va a estar contenido en las envolturas familiares que llamamos trabajos. En realidad, hoy muchas organizaciones se encuentran rumbo a no tener puestos definidos (Bridges, 1994, p. 68).*

El hecho de no tener puestos definidos es producto de los cambios que están teniendo lugar en los negocios actualmente. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: cambio acelerado en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos y tendencias hacia la sociedad de servicios y hacia la era de la información. Fuerzas como estas han cambiado el tablero donde compiten las empresas. En específico, el cambio rápido ha incrementado de manera considerable la necesidad de que las compañías sean receptivas, flexibles y capaces de competir en un mercado global.

Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para ser competitivas han coadyuvado a que se difumine el significado de trabajo como un conjunto de responsabilidades bien definidas y delineadas. Uno de esos cambios es la existencia de organizaciones más planas, lo cual significa que, en lugar de las organizaciones piramidales con siete o más niveles jerárquicos, se hacen cada vez más comunes las empresas planas con tan solo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes sobrevivientes quedan con más personas a su cargo, tienen menos posibilidades de supervisarlas; así, los trabajos de los subordinados crecen en términos de responsabilidad, que se vuelve no únicamente más amplia, sino también más profunda (Dessler-Varela, 2003, p. 39).

Ejemplos y formatos

A continuación se presentan ejemplos y formatos que le ayudarán a hacer una descripción de puestos. En la figura 4.1 aparece un formato útil para realizar la descripción genérica y específica de un puesto.

Figura 4.1 Formato utilizado para realizar la descripción genérica y específica de un puesto.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese en qué consiste el trabajo, qué función cubre, qué finalidad tiene, etcétera.) Describa brevemente.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a) Actividades diarias y constantes (recordar qué, cómo, por qué, cuándo y con qué).

b) Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).
Aproximadamente cada: Horas aproximadas:

c) Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

d) ¿Tiene el puesto otras obligaciones o responsabilidades?

e) Observaciones generales:

El siguiente es un ejemplo de la descripción del puesto de jefe de impuestos de una empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto:	Jefe de impuestos
Titular del puesto:	Patricia Melgar
Puesto al que se reporta:	Jefe de nóminas
Departamento:	Recursos humanos
Núm. de plazas:	1
Horario:	8:00 a 16:00 hrs.
Nombre del analista:	Lic. Leticia Reyes Juárez
Fecha del análisis:	15 de mayo de 2005

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Garantizar el correcto cumplimiento, afectación, registro y presentación de las diversas obligaciones laborales a cargo de la organización, de acuerdo con las disposiciones legales, para el logro de los objetivos, buscando la eficiencia de los recursos.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

- Verificar la adecuada creación de provisiones para el pago de los impuestos, mediante la conciliación de reportes de nómina y registros contables.
- Coordinar los pagos de impuestos (ISR y estatales), mediante el llenado de las declaraciones dispuestas para ese fin que se presentan mensualmente.
- Elaborar las conciliaciones de percepciones e impuestos entre la nómina y los registros contables, mediante reportes de nómina y auxiliares contables mensuales.
- Elaborar las conciliaciones y ajustes del seguro social, sistema de ahorro para el retiro (SAR) e Infonavit, entre los pagos realizados y los registros contables, mediante reportes de SUA y los auxiliares contables mensuales.
- Coordinar y controlar la información fiscal (dictámenes fiscales, seguro social e impuestos locales), para turnarla a despachos externos para su revisión anual, recabando la información solicitada y necesaria para la revisión y presentación de los dictámenes.
- Coordinar y controlar información para las declaraciones informativas con el departamento de sistemas, actualizando los requerimientos de información, de acuerdo con las disposiciones de las autoridades hacendarias o fiscales, para la presentación de dichas declaraciones.
- Revisar y firmar las pólizas contables para el registro de pagos, transferencias y comprobaciones, plasmando la firma en la póliza que para su registro diario y pago elaboran las áreas interesadas.

Ubicación

Recursos humanos
Gerente de administración de personal
Gerente de nóminas
Gerente de relaciones laborales
Jefe de impuestos
Asistente de seguro social
Asistente de impuesto sobre a renta
Asistente de impuestos

SE REPORTA A:
Gerente de nóminas.

PUESTOS QUE LE REPORTAN

Asistente de seguro social
Descripción genérica:
Conciliación de nómina y seguro social, elaboración de liquidaciones al seguro social, aclaraciones y control del diario integrado.

Asistente de impuesto sobre la renta (ISR)
Descripción genérica:
Elaborar fichas contables y crear la provisión de pagos e impuestos federales y estatales en ISR.

Asistente de impuestos
Descripción genérica:
Realizar trámites de empleados ante empresas gubernamentales, cartas certificadas de ingresos; encargarse de la recepción de avisos de retención y suspensión de créditos; elaborar constancias de referencias; crear provisión de pagos e impuestos.

PRINCIPALES RETOS

- Retraso en la entrega de información para dictámenes por parte del área de recursos humanos.
- Peticiones externas de información por parte de los auditores.
- Reducir el volumen de diferencias en los registros.

(*Continúa*)

(Continuación)

- Proponer mejora a los sistemas con la finalidad de reducir las fallas que ocasionan diferencias de seguro social e impuestos.

RELACIONES INTERNAS

Áreas

Presupuestos: entrega de información para el cálculo de provisiones y pagos.
Costos y contabilidad: entrega y recepción de información de auditores, coordinación de pagos y gastos.
Jurídico: información del estado del cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales en que se encuentra la empresa.
Sistemas: apoyo en el uso y la implementación de nuevos sistemas.

RELACIONES EXTERNAS

Oficinas gubernamentales (IMSS, Infonavit, Tesorería, SHCP): realización de trámites y pagos de la empresa, así como atención a requerimientos que se lleguen a presentar.
Despachos contables: atención a auditores externos.

DIMENSIONES

Cuantitativas:
Manejo de más de 4,500 empleados.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO: Jefe de impuestos

EDAD: 25 a 35 años **SEXO:** Indistinto
ESTADO CIVIL: indistinto
IDIOMA:____ HABLADO:______ % ESCRITO:______ % TRADUCIDO:______ %

HABILIDADES:
Licenciatura: contador público o licenciado en administración (titulado o pasante).
Conocimientos generales de contabilidad, impuestos y nóminas.
Conocimientos fiscales, habilidad numérica.
Conciliaciones bancarias.
Manejo de calculadora, PC con el software de Office (Excel, Word, etcétera.).

EXPERIENCIA

Mínima de tres años en el cálculo de impuestos laborales.

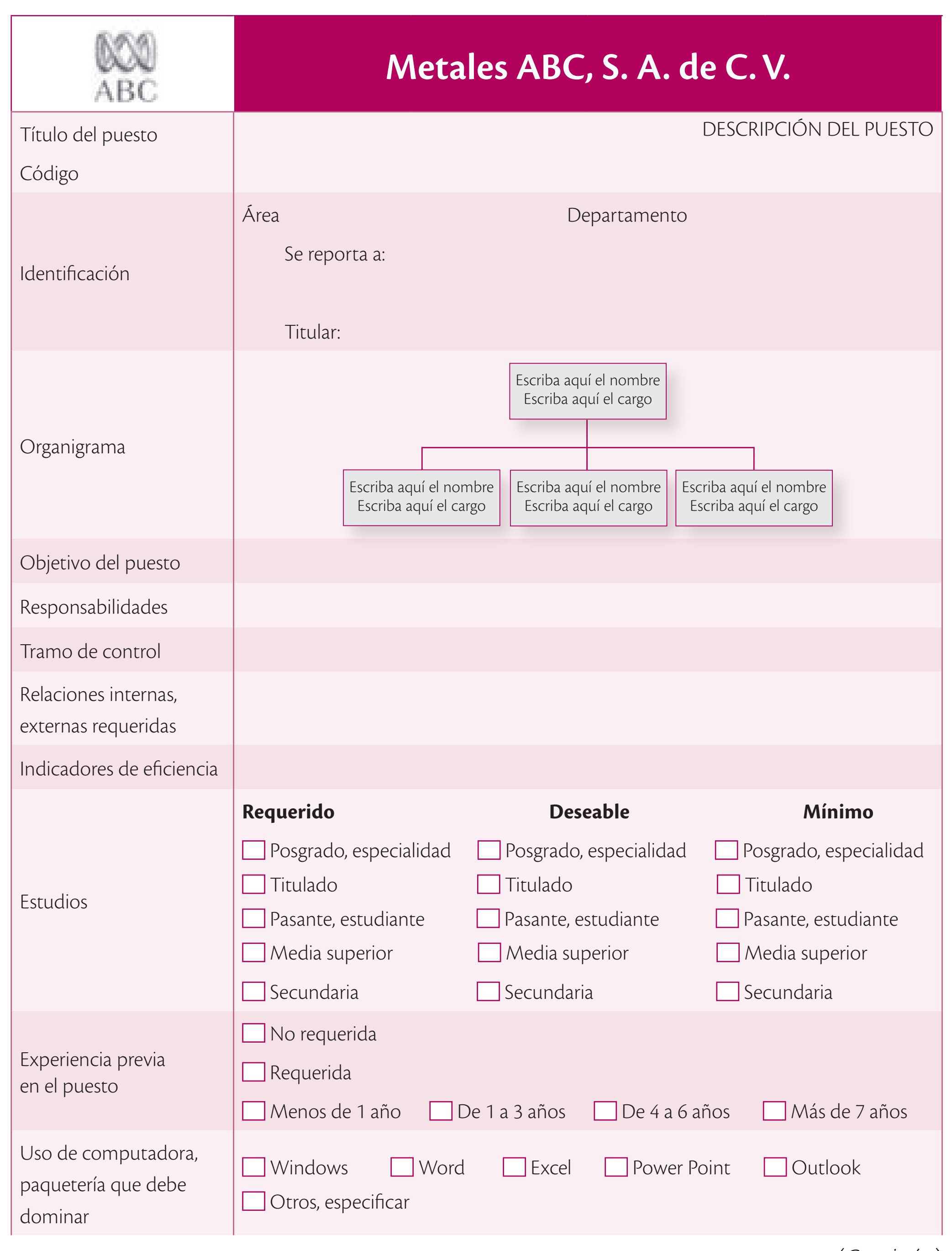
ACTITUD

Facilidad de trato con personal externo e interno.
De servicio.
Negociadora y positiva.

APTITUD

Capacidad de análisis y repuesta numérica.
Criterio para interpretar leyes y reglamentos.

Figura 4.2 Formato de una descripción de puesto de una empresa de la rama metalúrgica.



ABC	**Metales ABC, S. A. de C. V.**
Título del puesto Código	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Identificación	Área Departamento Se reporta a: Titular:
Organigrama	Escriba aquí el nombre / Escriba aquí el cargo Escriba aquí el nombre / Escriba aquí el cargo — Escriba aquí el nombre / Escriba aquí el cargo — Escriba aquí el nombre / Escriba aquí el cargo
Objetivo del puesto	
Responsabilidades	
Tramo de control	
Relaciones internas, externas requeridas	
Indicadores de eficiencia	
Estudios	**Requerido**: ☐ Posgrado, especialidad ☐ Titulado ☐ Pasante, estudiante ☐ Media superior ☐ Secundaria **Deseable**: ☐ Posgrado, especialidad ☐ Titulado ☐ Pasante, estudiante ☐ Media superior ☐ Secundaria **Mínimo**: ☐ Posgrado, especialidad ☐ Titulado ☐ Pasante, estudiante ☐ Media superior ☐ Secundaria
Experiencia previa en el puesto	☐ No requerida ☐ Requerida ☐ Menos de 1 año ☐ De 1 a 3 años ☐ De 4 a 6 años ☐ Más de 7 años
Uso de computadora, paquetería que debe dominar	☐ Windows ☐ Word ☐ Excel ☐ Power Point ☐ Outlook ☐ Otros, especificar

(Continúa)

(*Continuación*)

Responsabilidad	El resultado esencial del puesto implica: ☐ Vender ☐ Controlar ☐ Producir ☐ Custodiar ☐ Asesorar ☐ Administrar
	Por valores aproximados en cifras (M = miles de $, MM = millones de $ en moneda nacional). ☐ Menos de 10M ☐ 11M a 25M ☐ 26M a 50M ☐ 51M a 100M ☐ 101M a 500M ☐ 501M a 1MM ☐ 1MM a 10MM ☐ 11MM a 25MM ☐ 26MM a 50MM ☐ 51M a 100MM ☐ 101MM a 500MM ☐ Más de 501 MM Recursos financieros a su cargo ☐ Menos de 10 M ☐ 11M a 25M ☐ 26M a 50M ☐ 51 M a 1000 M ☐ 101M a 500 M ☐ 501M a 1MM ☐ 1MM a 10MM ☐ 11MM a 25MM ☐ 26MM a 50MM ☐ 51M a 100MM ☐ 101MM a 500MM ☐ Más de 501 MM
Amplitud de la responsabilidad gerencial	☐ No necesaria. ☐ Coordinación eventual de grupos pequeños o de actividades muy relacionadas. ☐ Coordinación frecuente de grupos pequeños o de actividades relacionadas. ☐ Coordinación frecuente de grupos o actividades algo variadas. ☐ Integración de una subfunción (contabilidad, tesorería, crédito y cobranza, etcétera). ☐ Integración de una función principal (finanzas, manufactura, comercial, etcétera). ☐ Integración de varias funciones completas (comercial + manufactura). ☐ Integración de todas las funciones de la institución.
Análisis y solución de problemas	☐ Variantes mínimas, hechos bien conocidos. ☐ Algunas variantes y modalidades controladas. Se compara, se eligen soluciones. ☐ Variantes amplias. Hechos repetitivos y/o bien conocidos. ☐ Variantes amplias. Hechos poco repetitivos. Analiza y propone nuevas soluciones. ☐ Variantes amplias. Debe generar propuestas creativas y/o innovadoras. ☐ La complejidad es alta y la creatividad exigida es amplia de alto contenido original. ☐ Parte de situaciones con vaga definición. Requiere de pensamiento abstracto y original. ☐ Desarrolla bases para nuevos paradigmas
Características y/o capacidades deseadas	Seleccione hasta cinco características, las que considere más importantes para apoyar la ejecución exitosa del puesto. ☐ Innovación. ☐ Flexibilidad. ☐ Análisis y solución de problemas. ☐ Creación de equipos de trabajo. ☐ Habilidad de comunicación. ☐ Desarrollo de colaboradores. ☐ Administración del cambio. ☐ Manejo de grupos. ☐ Habilidad asesora. ☐ Orientación a resultados. ☐ Orientación al cliente. ☐ Relaciones humanas. ☐ Trabajo en equipo. ☐ Dominio del proceso administrativo. ☐ Resistencia a la presión de trabajo. ☐ Liderazgo. ☐ Capacidad de gestión. ☐ Conocimientos técnicos en su materia. ☐ Conocimiento del negocio. ☐ Persistencia en seguimiento de acciones. ☐ Negociación. ☐ Pensamiento analítico.

Conceptos clave

Análisis de puestos Proceso que nos permite obtener, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis nos permite sintetizar para llegar a describir.

Descripción de puestos Explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico.

Descripción específica Narración de las responsabilidades y actividades que tiene un puesto.

Descripción genérica Oración que define la misión del puesto o la razón de ser del mismo.

Dimensiones Información cuantitativa que la descripción ofrece para factores concretos de valuación de puestos.

Documentos de análisis y descripción de puestos Documentos que tienen la información que los certificadores de calidad solicitan en las organizaciones como parte de los procesos de certificación en calidad.

Especificación del puesto Requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los cuales, si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto.

Preguntas y ejercicios para análisis

1. ¿Cuáles temas se incluyen por lo general en las descripciones de puestos?
2. ¿Cuáles no se encuentran en ellas?
3. ¿Qué es un análisis de puestos?
4. ¿Qué es una descripción de puestos?
5. ¿Cómo se puede usar la información que proporciona?
6. Se estudiaron varios métodos para recabar los datos del análisis de puestos. Compárelos, explique para qué tipo de puestos es útil cada uno, luego liste las ventajas y desventajas de cada uno.
7. Explique cómo elaboraría una descripción de puestos.
8. Trabajando en forma individual o en equipo obtenga copias de descripciones de puestos para posiciones de oficina, en la escuela o universidad donde estudia o en la empresa en que trabaja.

   a) ¿Qué tipos de información contienen?

   b) ¿Brindan suficiente información para explicar lo que implica el puesto y cómo hacerlo?

   c) ¿Cómo mejoraría las descripciones?

CAPÍTULO

5

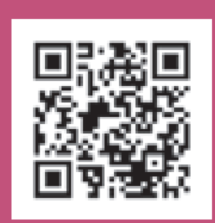
Valuación de puestos

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Entender la importancia del análisis y la descripción de puestos de trabajo.
- Entender los conceptos que intervienen en la valuación de puestos.
- Presentar el proceso básico para la valuación de puestos que permite determinar los sueldos y salarios en una organización.
- Conocer los cuatro modelos básicos de valuación de puestos.
- Seleccionar y aplicar, en una organización en particular, el modelo de puestos más adecuado para un fin específico.

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/UPajO.gr

El ser humano, para tener bases de sustentación científica, técnica o artística en todas sus actividades, ha buscado medir los fenómenos que en ellas se presentan. Así, por ejemplo, en el arte, ya sea música, literatura o pintura, la medida es la base de todas las escuelas, pues el difícil concepto de la estética tiene mucho que ver con las proporciones. Por otro lado, el método científico se desarrolla plenamente gracias a la medición y observación constantes de los fenómenos.

En las ciencias sociales, como es el caso de la administración, resulta de vital importancia realizar una serie de mediciones de todos los fenómenos que se presentan en las organizaciones. No es posible que un director general dé información al consejo de administración de su empresa, respecto a los resultados obtenidos durante un periodo determinado, si no es usando una medición cualitativa y cuantitativa de los sucesos.

Cuando se presenta un fenómeno similar a otro que ya se haya medido, la comparación del primero con el segundo nos dará la sensación de cuánto más grande, intenso e importante fue uno en relación con el otro. De la misma manera, si en nosotros existe la dimensión clara de la medida, el simple hecho de que se nos informe que un individuo mide dos metros de altura nos dará idea de que se trata de una persona de gran estatura, aunque no la hayamos visto; incluso hasta podríamos imaginar su complexión, sin que nuestras expectativas distaran mucho de la realidad.

Por tal motivo, tener una clara idea de las proporciones nos permite ser más objetivos y, ante la necesidad de aplicar criterios discriminantes, estos podrán ser más certeros.

En este capítulo se analizarán las formas y los métodos que se utilizan en la administración de recursos humanos, sobre todo para medir los puestos que existen en las organizaciones.

Algunos conceptos sobre las medidas

Medir significa estimar o evaluar una cantidad según su relación con otra de la misma especie, que se toma como unidad y término de comparación. En un sentido matemático, diremos que medir consiste en hallar la relación entre una magnitud y otra de su misma especie tomada como unidad.

La mayoría de las medidas son patrones arbitrarios que se nos han impuesto por la costumbre, las leyes o por el simple intento de comunicar, en un sentido figurado, ideas más complejas.

La administración ha creado sus propias medidas para aplicar en los ámbitos financiero, contable, del área productiva y de la administración de recursos humanos. Casi en todas las esferas de su injerencia, ha establecido criterios que permiten realizar mediciones y comparaciones de diversos fenómenos.

Algunas medidas utilizadas en la administración de recursos humanos

En el área de la administración de recursos humanos también se cuenta con diversas medidas, que permiten tomar decision respecto a ciertas situaciones. Por ejemplo, cuando selecciona-

mos a un empleado se toma en consideración su coeficiente intelectual, o bien, la rapidez con que una secretaria escribe una cuartilla o la exactitud con que se resuelve un problema aritmético, etcétera.

En programas de capacitación y entrenamiento, las medidas más usadas, entre otras, son las horas de entrenamiento que ha recibido un técnico, los cursos que ha tomado un empleado y las calificaciones obtenidas después de aplicar reactivos para determinar el grado de aprovechamiento de un curso.

En la parte de los registros de personal es indispensable llevar controles individuales que permitan hacer comparaciones entre los empleados y, en algunos casos, predecir respecto a las conductas de nuevos trabajadores en rubros como la permanencia en la empresa, la asistencia al trabajo, la puntualidad, las incapacidades, los accidentes en el área laboral, entre otros. Podemos recorrer todas las funciones del área de personal y en todas ellas encontraremos fenómenos observables sujetos a medición; en el presente capítulo, y en el siguiente, nos ocuparemos de un tipo de esos fenómenos: la valuación de los puestos.

Valuación de puestos

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

La necesidad que una empresa tiene de jerarquizar los puestos, es decir, de determinar en forma más o menos precisa la importancia de cada trabajo en relación con los demás, constituye un principio general de la administración.

Además, la valuación de puestos ayuda a combatir problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos; también contribuye a reducir las preferencias individuales de la gerencia hacia ciertos puestos o personas, a reducir el proteccionismo que eventualmente ejercen los sindicatos sobre ciertos trabajadores, a evitar la fuga imperceptible de obligaciones de algunos puestos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo ocasionados por diversas razones.

En el proceso de valuación de puestos es conveniente considerar la importancia relativa que cada puesto guarda respecto a los demás dentro de la organización. De esta forma, el reconocimiento de la relación entre jefe y subalterno nos lleva a una correcta jerarquización. Dicho de otra manera, se mantiene un principio de proporcionalidad en cada una de las áreas. Así, un puesto subordinado a otro no puede valer más que este último. Sin embargo, en ciertos casos, un puesto de jefe en un área determinada quizá sea del mismo valor o incluso menor que el de supervisor en otra. Esto lleva a establecer criterios que indican que en la valuación de puestos no es tan importante el nombre que se le dé al puesto, como su importancia relativa dentro

del marco de la organización. Al jerarquizar en forma correcta, se cumple uno de los objetivos esenciales de la administración.

Modelos de valuación

Como se mencionó, al asignar valor a un puesto a partir de una jerarquía funcional, se está tratando de acomodar un listado que indique la importancia de menor a mayor, o viceversa, de todos los puestos en la organización. Para lograrlo, se requiere de un instrumento de medición que permita dar dimensión a un puesto, que es algo intangible e inmaterial, y que carece de forma física. La medición, por lo tanto, será conceptual.

Los expertos en la materia han desarrollado una serie de modelos que permiten efectuar tales mediciones, con base en dos vertientes; a saber:

- Por la forma de observar el objeto de medición (puesto).
- Por la forma de comparar el objeto de medición (puesto).

De la primera vertiente, nacen dos enfoques claramente definidos:

a) *El puesto como un todo.* Cuando se mide un objeto de esta forma, lo hacemos en forma global al momento de observarlo. Para ilustrar lo anterior, ejemplificaremos con el siguiente caso. Suponga que se trata de medir un escritorio; podemos encontrar medidas de qué tan alto, ancho y pesado es. Aunque quizá sea posible obtener otras medidas, por ahora tan solo interesa su volumen total. En este tipo de mediciones, en el caso de puestos de trabajo, interesa llegar a estimar el "volumen" que ocupa un determinado puesto dentro de una organización.

b) *El puesto dividido en partes o factores.* Al igual que en el caso anterior, aquí nos interesa llegar a la estimación del "volumen", solo que ahora se trata de hacer un análisis previo de diversas medidas que, en su conjunto, llevarán a tal estimación. Quizás este camino permita ser más objetivos y no descuidar algunos aspectos importantes de la valuación de los puestos. Algunos autores afirman que la primera forma de medir, esto es, la que considera al puesto como un todo, es un método no cuantitativo, mientras que la segunda forma es más cuantitativa. No obstante, en ambos casos únicamente se trata de mediciones conceptuales.

En cuanto a la manera de comparar el puesto, hay dos posibilidades:

a) *Comparar el puesto con otros.* Considerando la forma de comparar al sujeto de medición, nos podemos encontrar con uno de los principios más elementales de la medición, que consiste en comparar al sujeto con otro de la misma especie, de tal suerte que si deseáramos medir la estatura de algunas personas y no contáramos con una cinta métrica, bastaría con compararlas entre sí para lograr identificar a la más alta o a la más baja, pasando por los valores intermedios de estatura. Para el caso de medir puestos por este medio, tan solo es necesario realizar comparaciones de carácter conceptual entre los puestos.

b) *Comparar el puesto con una escala.* Si contáramos con una escala graduada, sería posible hacer mediciones de las estaturas de las personas sin necesidad de tenerlas a todas juntas. En el caso de

la valuación de puestos de trabajo, es posible elaborar una escala que nos permita compararlos y establecer una jerarquía. Esto se verá con detenimiento al exponer el modelo de grados predeterminados en este mismo capítulo.

A partir de los enfoques anteriores (el puesto como un todo o dividido en partes y el puesto comparado con otros o con una escala) nacieron cuatro modelos básicos de valuación de puestos:

- Alineación.
- Grados predeterminados.
- Comparación de factores.
- Puntos.

En la actualidad hay otros modelos que son combinaciones de los cuatro anteriores, algunos de los cuales presentan interesantes puntos de vista. El tema modelo de valuación de puestos se retomará más adelante.

Figura 5.1 Los cuatro modelos básicos de valuación de puestos surgen a partir de los enfoques que consideran el puesto como un todo, o como una entidad dividida en partes, y que comparan un puesto con otro o con una escala.

Base para la comparación	El puesto como un todo (no cuantitativo)	El puesto dividido en partes o factores (cuantitativo)
Puesto contra puesto	Modelo de alineación	Modelo de comparación de factores
Puestos contra escala	Modelos de grados predeterminados	Modelo de puntos

Elementos necesarios para realizar una valuación de puestos

Antes de comenzar a valuar puestos en una organización, resulta conveniente contar con una serie de elementos que son importantes para asegurar el éxito de un proyecto de esta magnitud. A continuación se presenta una lista de esos elementos que son los más comunes en la práctica. Esta lista tiene un carácter enunciativo, pero de ninguna manera limitativo, pues podría extenderse para abarcar otros elementos.

a) Aprobación de la alta dirección

Debe existir un alto grado de convencimiento de la alta dirección para iniciar un trabajo de este tipo. En la medida en que los directivos de la organización sean partidarios de realizar el

proyecto, la elaboración e implementación de este tendrán grandes posibilidades de éxito. Además, es indispensable que los niveles medios y de supervisión respeten los resultados del programa en general. Hay que considerar también que de la valuación de puestos surgirán los tabuladores salariales, las políticas de prestaciones y la jerarquía de las funciones de la organización, lo cual implica una gran responsabilidad para el área de personal y para la alta dirección.

b) *Análisis y descripciones de puestos*

En el capítulo 4 se explicó la necesidad de contar con el análisis y la descripción de puestos de trabajo, ya que, con dichos instrumentos, el comité de valuación fijará su valor. Es importante destacar el hecho de que, antes de hacer los análisis y las descripciones de los puestos, debería haberse seleccionado juiciosamente el modelo de valuación que se va a emplear en el proceso. Esto obedece a que el documento del análisis y la descripción de puestos tendrán que incluir la información con los datos que el modelo de valuación requiera; por ejemplo, si se trata de un modelo de puntos, es necesario anotar el número de subordinados que el puesto supervisa. Resultaría bochornoso el caso de que un comité, al momento de estar valuando, no pudiera lograrlo porque el documento que narra o describe las actividades del puesto que se valúa no incluye información necesaria para normar un criterio; en tal caso, el proceso tendría que posponerse hasta contar con los datos necesarios.

c) *Organigramas*

Este tercer elemento es de gran importancia para una valuación de puestos, ya que permitirá tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales; esto evitará discordancias entre las valuaciones.

d) *Modelo de valuación*

En este punto nos referiremos al modelo que la organización ha seleccionado para llevar a cabo la valuación de puestos. Como se ha explicado, existen varios modelos disponibles. A lo largo de este capítulo se hablará de cómo elegir el más adecuado o cómo diseñar un modelo propio. Cuando se valoran puestos, debe hacerse llegar a cada miembro del comité de valuación una copia del modelo en forma anticipada, con la finalidad de que ellos tengan la oportunidad de estudiarlo y probablemente de ensayarlo. Esto redundará tanto en eficiencia como en ahorro de tiempo.

e) Comité de valuación

Se entiende por comité de valuación al grupo de individuos que unificarán sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en forma objetiva, asignar un valor específico a cada puesto de la organización.

Es recomendable que el comité esté integrado por los responsables de cada área (directores de área) y por el gerente o director general de la organización, ya que las decisiones que se tomen serán respetadas por toda la entidad.

f) Selección de puestos tipo

Para lograr una adecuada y ágil valuación, tiene que seleccionarse un número de puestos llamados "tipo", que son aquellos empleos básicos que se encuentran en cualquier organización como, por ejemplo, secretarias, almacenistas, recepcionistas y auxiliares. Se trata de puestos que, aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente similar. En el caso de las secretarias, es probable que algunas llenen facturas y otras pólizas de contabilidad, pero la regla general es que todas ellas realizan trabajos mecanográficos o de captura de información. Sin embargo, dentro de este tipo de puestos hay diversas categorías con diferentes valuaciones; tal sería el caso de las secretarias de gerencia, de dirección y de otras áreas. Para facilitar la identificación de los puestos tipo dentro de una organización, se mencionan los siguientes requisitos:

1. Que su contenido no sea objeto de discusiones por diferencias de los miembros del comité en cuanto a su comprensión del puesto.
2. Que no surjan cambios frecuentes en obligaciones ni contenidos de los puestos.
3. Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.
4. Que sean de los más sobresalientes y característicos, tanto en la empresa como en la rama industrial a la que esta pertenezca (Martín del Campo, 1982).

Al tener localizados estos puestos tipo, habrá una referencia para evitar desviaciones en la valuación de los demás puestos.

Diferentes modelos de valuación de puestos

Modelo de alineación

El sistema más sencillo y antiguo de valuación de puestos de trabajo es el sistema denominado de alineación o alineamiento, también conocido como jerarquía o rango de puestos.

Este modelo es muy sencillo en cuanto a su construcción e implementación; por lo tanto, permite economizar tiempo, por lo que resulta adecuado para empresas pequeñas o con escalas jerárquicas reducidas, donde hay poca diversidad de funciones y los procesos de fabricación o de servicios (según sea el tipo de la empresa) son poco elaborados o complejos.

El sistema consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación. Después de que se le asignó un orden a los puestos, los miembros del comité intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso donde las diferencias se reduzcan al máximo. A continuación se presenta una metodología de cómo aplicar un modelo de valuación de puestos usando este método. Asimismo, se indican los pasos a seguir para lograr éxito en el proceso.

Metodología del modelo de alineación de puestos

***Resumen de los pasos a seguir*:**

1. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador.
2. Proporcione un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones.
3. Convoque a la reunión del comité valuador.
4. Inicie la valuación de puestos.
5. Muestre al comité las valuaciones de cada miembro y sométalas a discusión y, en su caso, a un ajuste.
6. Promedie las ordenaciones.
7. Realice los ajustes a la alineación.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

1. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador. Para realizar la valuación de puestos, se recomienda que los integrantes del comité sean los responsables de las áreas funcionales de la organización, incluyendo al director general.
Es deseable que la nominación se realice con toda la formalidad del caso, pues así será más elevado el grado de compromiso que adquieran los miembros del comité de valuación.
2. Proporcione un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones. Antes de lanzar la convocatoria de la reunión de valuación, haga llegar a los miembros del comité, con la anticipación suficiente para su estudio y análisis, un listado de todos los puestos sujetos a la valuación, incluyendo las descripciones de estos. La lectura, el análisis y el estudio de esta información ayudarán a que el ejercicio de valuación sea breve y la toma de decisiones esté bien sustentada.
3. Convoque a la reunión del comité valuador. Es muy recomendable que cualquier tipo de información respecto al ejercicio de valuación se realice con la mayor formalidad del caso. Si usted convoca con mucha premura, es probable que la asistencia del comité sea reducida, o bien, que los integrantes no hayan estudiado la información. Procure que la reunión se efectúe con el mínimo de interrupciones posibles; esto evitará que se cometan algunos errores. Si es posible, lleve al comité fuera de las oficinas y lleve a cabo la reunión en forma tal que en una o dos sesiones queden valuados todos los puestos.
4. Inicie la valuación de puestos. Solicite a cada miembro del comité de valuación que, de acuerdo con su criterio, ordene los puestos según la importancia que considere.

Para la realización de este punto, se pueden seguir dos caminos que facilitan la ordenación.
a) *Ordenación por áreas funcionales.* Realice la valuación de los puestos tomando áreas funcionales de la empresa; por ejemplo, ordene primero el área de producción, posteriormente la de ventas, después la de finanzas y administración y así sucesivamente hasta abarcar a la empresa en su totalidad. Después, empalme todas las áreas y haga los ajustes que se requieran.

Figura 5.2 Ejemplo de ordenación por áreas funcionales.

Área: Producción	
Puesto	**Alineación**
Director de producción	1
Gerente de planta	2
Gerente de materiales	3
Gerente de control de calidad	4
Gerente de mantenimiento	5

b) Ordenación por similitud de los puestos. Elija los puestos más altos de la organización y compárelos entre sí; por ejemplo, ordene los puestos del nivel gerencial, posteriormente los de jefes de departamentos, luego los de supervisores y así hasta terminar. En este caso, no se requieren los empalmes que anteriormente se hacían por áreas.

Figura 5.3 Ejemplo de ordenación por similitud de los puestos.

Nivel: Gerentes	**Alineación**
Gerente de producción	2
Gerente de materiales	2
Gerente de Recursos humanos	3
Gerente de finanzas	3
Gerente de ventas	4
Gerente de marcas	4
Gerente de publicidad	5
Nivel: Jefes de departamento	
Jefe de producción	5
Jefe de compras	5
Jefe de personal	6
Jefe de contabilidad	6
Jefe de crédito y cobranzas	7
Jefe de arte	8

Nivel: Supervisores	
Supervisor de turno	8
Supervisor de almacenes	9
Supervisor de ventas	9
Supervisor de contabilidada	10
Supervisor de nóminas	10
Supervisor de cuenas por cobrar	11
Supervisor de seguridad	11

5. Muestre al comité las valuaciones de cada miembro, sométalas a discusión y, en su caso, a un ajuste. Una vez realizada la ordenación de cada uno de los puestos, anote en un pizarrón los resultados para que los vean todos los participantes. Comente con ellos las grandes discrepancias que se encuentren y solicite, en caso de ser necesario, que se expongan las razones que fundamenten su ordenación. De esta forma, expresarán sus puntos de vista y tratarán de convencer a sus colegas, o bien, rectificarán su postura.

Cuando el ejercicio de ajustes se haya completado, esto es, cuando las grandes diferencias se hayan reducido, puede pasarse al siguiente punto. Es muy importante mencionar que muchas veces no se puede llegar a un consenso total, pues es probable que algunas personas defiendan obstinadamente su punto de vista. Si esto sucede, no fomente discusiones que lleven al comité a conflictos de carácter personal.

6. Promedie las ordenaciones. Un camino para resolver cualquier conflicto en materia de decisiones grupales consiste en llegar a la muy conocida fórmula de "lo que la mayoría desea". Para ello, y considerando que el grupo ha discutido ampliamente su decisión, es muy conveniente que se promedie la puntuación que cada puesto obtuvo en el ejercicio de valuación.

Las siguientes figuras ilustran ejemplos de cómo se promedian las puntuaciones de los puestos sujetos a valuación; la primera de ellas muestra una ordenación aceptable; la segunda, una no aceptable.

Figura 5.4 Ejemplo de una ordenación aceptable.

	Miembro del comité					
Puesto	**1**	**2**	**3**	**4**	**Suma**	**Promedios**
Gerente de producción	2	2	3	2	9	2.25
Jefe de contabilidad	6	7	6	7	26	6.50

Figura 5.5 Ejemplo de una ordenación no aceptable.

Miembro del comité						
Puesto	**1**	**2**	**3**	**4**	**Suma**	**Promedios**
Gerente de producción	2	7	4	3	16	4.00
Jefe de contabilidad	6	11	9	2	28	7.00

En los ejemplos anteriores, se observa cómo se presentan los resultados de una ordenación. En el primer caso, se muestra un proceso ordenado, pues las valuaciones son muy similares; en el segundo, existen discrepancias que indican un franco desacuerdo entre los miembros del comité y, aunque el resultado es muy similar, este tipo de desacuerdos suelen provocar problemas en el futuro.

7. Realice los ajustes a la alineación. Con base en los promedios obtenidos en el paso anterior, ajuste la alineación. Es probable que encuentre puestos que tienen el mismo valor; esto suele suceder porque algunos miembros del comité de valuación así lo hayan determinado, pero también se presenta cuando la diferencia del valor de un puesto respecto a otro es tan pequeña, o insignificante, que es mejor darles el mismo rango.

A continuación se presenta un ejemplo del resultado de una alineación propuesta:

Figura 5.6 Ejemplo de una ordenación no aceptable.

Miembro del comité								
Puesto	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Suma**	**Promedios**	**Alineación**
Gerente de producción	1	2	1	1	1	6	1.2	1
Gerente de materiales	2	2	2	2	2	10	2.0	2
Gerente de Recursos humanos	3	3	3	2	2	13	2.6	3
Gerente de finanzas	1	1	2	1	1	6	1.2	1
Jefe de ventas	4	5	4	5	4	23	4.4	4

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Jefe de contabilidad	6	5	6	5	6	28	5.6	6
Jefe de crédito y cobranzas	5	4	5	4	6	24	4.8	5
Supervisor de turno	7	6	7	6	7	33	6.6	7
Supervisor de almacenes	8	7	8	7	8	38	7.6	8

8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación. En algunas organizaciones, no se acostumbra dar a toda la empresa este tipo de información por políticas internas, que normalmente se deben a la inquietud de la alta gerencia de evitar problemas derivados de inconformidades respecto a la valuación de algunos de los puestos de trabajo. Además de inconformidades semejantes, pudieran presentarse eventuales estados anímicos de desmotivación o conflictos de esta naturaleza.

En otras organizaciones, por el contrario, se prefiere dar esta información abiertamente, quizá porque el ambiente laboral así lo permite.

Cada responsable de implantar un sistema de este tipo deberá recomendar a la dirección general la conveniencia de dar a conocer o no los resultados de dicho estudio.

Figura 5.7 Ejemplo de una alineación final.

Puesto	Alineación
Gerente de producción	1
Gerente de finanzas	1
Gerente de materiales	2
Gerente de Recursos humanos	3
Jefe de ventas	4
Jefe de crédito y cobranzas	5
Jefe de contabilidad	6
Supervisor de turno	7
Supervisor de almacenes	8

Ventajas y desventajas del modelo de alineación

El método de alineación presenta como principales ventajas las siguientes:

- Facilita la rápida comprensión por parte de las personas que lo aplican, así como de la mayoría de quienes integran la organización.
- Representa un promedio de apreciaciones que llevan a una relativa garantía de la realidad, aunque no hay que olvidar el principio de la subjetividad de la medición

Como ya se mencionó, este modelo es recomendable para empresas con poco personal y con escalas jerárquicas reducidas donde existe poca diversidad de funciones.

Podríamos citar como desventajas del modelo las siguientes:

- No se analizan los elementos o factores que integran un puesto, lo cual puede dar como resultado apreciaciones subjetivas, cuando no se conocen a profundidad las funciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo.
- En ocasiones, es factible que los miembros del comité juzguen con base en los comentarios de otros, sobre todo cuando hay desconocimiento del puesto.
- En otros casos, las relaciones de poder y subordinación entre algunos miembros del comité prevalecen en detrimento del método. Por subordinación se entiende aquí una superioridad derivada del reconocimiento a una persona por su antigüedad en la empresa, o bien, por sus conocimientos en ciertas áreas.

El método de alineación a menudo se aplica y combina con el de grados predeterminados, que se expondrá a continuación.

Modelo de grados predeterminados

Este modelo consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto *versus* escala), donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo).

Es necesario definir claramente la forma y los criterios con los cuales se diseñarán los grados que servirán para agrupar los puestos; es decir, hay que definir las bases para comparar las especificaciones de diversos puestos con la finalidad de obtener, a partir de ahí, las jerarquías de los grupos.

Una de las primeras aplicaciones de este método en la industria fue desarrollada por la corporación *Westinghouse Electric*, que se reproduce en la figura 5.8. Los grados que ahí se mencionan son siete, pero pueden reducirse o ampliarse según se requiera en relación directa con el tamaño de la empresa donde se quiera aplicar. Por ejemplo, en una organización muy pequeña quizá se utilicen tan solo tres grados; en una más grande y compleja tal vez se empleen más de 30.

Este modelo se recomienda para empresas medianas y pequeñas, donde las actividades estén convenientemente definidas y haya una clara definición del trabajo, ya sea por áreas funcionales o por procesos de producción estandarizados.

En el ejemplo anterior, se observa que este tipo de modelos buscan clasificar los puestos con base en una mezcla de ideas, figuras y conceptos; por ello, su aplicabilidad quedó reducida en el entorno empresarial.

Figura 5.8 Ejemplo de un modelo de grados predeterminados.

Grado	Tipo de actividad	Descripción
1	Trabajador no calificado	No se exige preparación previa. Para desempeñar el trabajo se requiere cuidado, esmero y conciencia de seguridad
2	Trabajador calificado	Se requiere preparación previa intelectual o manual
3	Puestos de criterio	Requieren de capacidad para distribuir trabajo, organizar y supervisar
4	Puestos técnicos	Demandan preparación especial, iniciativa y creatividad
5	Puestos ejecutivos	Tienen bajo su responsabilidad la administración de departamentos de la empresa
6	Puestos gerenciales	Tienen responsabilidad sobre un área completa de actividad
7	Puestos directivos	Ejercen dirección y control sobre la empresa; establecen políticas que deben seguirse

Metodología del modelo de grados predeterminados

***Resumen de los pasos a seguir*:**

1. Desarrolle o seleccione el manual de grados predeterminados.
2. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador.
3. Proporcione a los miembros del comité de valuación la documentación necesaria.
4. Convoque a la reunión del comité valuador.
5. Inicie la valuación de puestos.
6. Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión.
7. Elabore la lista definitiva de la valuación.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

1. Desarrolle o seleccione el manual de grados predeterminados. Para aplicar este modelo debe contarse con un manual que contenga los grados predeterminados y su significado. Además del modelo de la compañía *Westinghouse Electric*, también se incluye el que desarrolló Robert D. Gray (Gray, 1944) a manera de ejemplo (véase la figura 5.9). Hay que destacar que cada organización puede desarrollar y diseñar un manual propio, el cual deberá obtener la aprobación de la alta gerencia. En caso de que una organización desee diseñar un manual propio, se recomienda el siguiente procedimiento:

a) Agrupe las tareas en categorías lo más generales y amplias que sea posible. Es común que esta agrupación se realice por áreas ocupacionales como, por ejemplo, puestos de oficina, de taller, de producción, de ventas, técnicos, ejecutivos, de dirección, etcétera.

b) Una vez realizado lo anterior, debe fijarse el número de grados con el que se vaya a trabajar, según se juzgue conveniente. Este paso tiene que efectuarse de acuerdo con el criterio del responsable, ya que no existe una base suficientemente técnica para decidir al respecto; se trata simplemente de un criterio discrecional, pero que tome en cuenta que los grados asignados sean suficientes para abarcar toda la organización que se requiera medir. También es importante considerar el hecho de que un número reducido de grados llevaría a concentraciones de puestos demasiado congestionadas, donde muy probablemente se pierda precisión.

c) Redacte las definiciones de cada rango de tal manera que se aclare, de la forma más precisa posible, lo que se entiende por rango o jerarquía.

d) Establezca en cada grado los puestos más representativos que deban quedar comprendidos en el grupo; a estos se les denomina "puestos tipo".

e) Revise cuidadosamente su modelo y obtenga las aprobaciones necesarias. Resulta conveniente escuchar puntos de vista que permitan enriquecer el documento.

2. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador. Realice este paso del procedimiento de la misma forma que se sugirió en el modelo de alineación.

3. Proporcione a los miembros del comité de valuación la documentación necesaria. En este caso, la información que se requiere para valuar los puestos es la siguiente:

- *a*) Un ejemplar del modelo a utilizar donde se especifique el número de grados, su definición y los puestos tipo de cada grado.
- *b*) Los análisis y las descripciones de todos los puestos a valuar.
- *c*) Un listado del total de puestos a valuar.
- *d*) Los organigramas de la organización.

Entregue esta información a su comité con suficiente tiempo antes de la convocatoria de la reunión de valuación, de modo que los integrantes tengan oportunidad de estudiarla y comprenderla, lo cual beneficiará el proceso.

4. Convoque a la reunión del comité valuador. Como se mencionó al exponer la metodología del modelo de alineación, convoque con la anticipación suficiente a su comité; además, otorgue al ejercicio toda la seriedad y formalidad del caso.

5. Inicie la valuación de puestos. Cada miembro del comité procederá a anotar en su lista, según su propio criterio, cada puesto en el grado que considere pertinente. Para ello, los miembros del comité compararán cada puesto con las definiciones y los ejemplos preestablecidos en el manual de valuación, decidiendo en cada caso.

6. Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión. Una vez lograda la valuación por parte de todos los miembros del comité, dé a conocer las opiniones del grupo ante ellos y proceda a discutir las discrepancias, en caso de que existan. Este modelo se basa en un acuerdo absoluto, pues no da cabida a promedios de opiniones; en tal caso, se estaría aplicando un modelo mixto de valuación (grados predeterminados y alineación), una posibilidad que también es factible, aunque ahora estamos describiendo un solo modelo.

7. Elabore la lista definitiva de la valuación. Una vez que el criterio de los miembros del comité valuador sea unánime, formule la lista definitiva de los puestos valuados por orden de importancia.

8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación. De la misma forma que se sugiere en el modelo de valuación por alineación, publique los resultados, si así lo desea. Recuerde que estos tienen repercusiones positivas y negativas. Este aspecto del proceso va en función del tipo de organización o de sus políticas al respecto.

Como se aprecia, este modelo resulta también muy sencillo y permite aprovechar considerablemente el conocimiento profundo de la organización por parte de los miembros del comité de valuación. Por otro lado, es factible reducir o aumentar el número de los pasos expuestos, de acuerdo con los requerimientos del caso. También hay que agregar que este modelo y el de alineación pueden complementarse mutuamente para lograr una mayor consistencia en el procedimiento.

Ventajas y desventajas del modelo de grados predeterminados

Las principales ventajas de este modelo, entre otras, son las que a continuación se indican:

- Es muy sencillo y de rápida aplicación.
- Es fácilmente entendible para todos los implicados.
- Por lo anterior, su resultado (la valuación) se acepta con mayor facilidad.
- Al igual que en el modelo de alineación, su implementación resulta muy económica.
- Este modelo se recomienda para empresas pequeñas y medianas con poco personal y donde los grupos están claramente definidos.

Como desventajas del modelo, citaremos las siguientes:

- Los puestos se consideran como un todo, sin analizar las partes o los factores que los integran.
- Los juicios pueden ser superficiales, pues no obligan a los miembros del comité a realizar un análisis más profundo; en algunos casos, es posible que haya prejuicios sobre la impor-

tancia de los puestos y es fácil caer en la tentación de evaluar a las personas que ocupan el puesto, lo que resulta contraproducente para el sistema.

- En el ejercicio de agrupar los puestos en grados, podría caerse en el error de realizar aglutinaciones tan grandes que no brinden buenas bases para establecer jerarquías entre los puestos del mismo grado; en consecuencia, los niveles salariales se encontrarán comprimidos.
- En algunas ocasiones, un puesto está muy cerca de la frontera entre un grado y otro; por ello, la decisión de subirlo o bajarlo al grado inmediato resulta controvertida y delicada.
- En este modelo se aceptan las distancias iguales de importancia, situación que se reflejará en el momento de fijar salarios.
- Se elimina el empirismo en una mínima parte y es probable que aumente la subjetividad.

Figura 5.9 Modelo de grados predeterminados desarrollado por Robert D. Gray.

Grado	Definición	Ejemplos
G1	Trabajo repetitivo bajo supervisión inmediata. Comprende peligros poco comunes o esfuerzo extra. No se requiere entrenamiento previo.	Mozo, mensajero, auxiliar de limpieza.
G2	Trabajo repetitivo bajo supervisión geneal y bajo supervisión inmediata; comprende riesgos de trabajo poco comunes; no requiere de entrenamiento especial previo.	Vigilante, ensamblador, operador de máquinas simples.
G3	Trabajo semiespecializado que requiere que el empleado aplique criterios al tomar decisiones; entrenamiento especializado o experiencia para operar herramientas.	Electricista, plomero, carpintero.
G4	Trabajo especializado que comprende amplios conocimientos de un oficio técnico; implica leer e interpretar diagramas, tener responsabilidad sobre materiales y equipo, ajustar y operar diversas máquinas y herramientas; supervisa el trabajo de G-2 y G-3.	Operador de calderas, supervisor, técnico en aire acondicionado.
G5	Supervisión del trabajo de G-3 y G-4; trabajo de precisión; elevado grado de destreza y experiencia; requiere del conocimiento de dos o más oficios especializados.	Especialista en troqueles y herramientas, instrumentista, modelador.

Modelo de comparación de factores

El método de comparación de factores surgió en 1926, cuando Eugene J. Benge fue contratado por la compañía Philadelphia Rapid Transit, para instalar un programa de valuación de puestos pagados por hora. En esa época, algunas empresas grandes y reconocidas habían instalado sistemas de valuación. La intención de aplicar uno de estos sistemas —el método de puntos— fracasó, en gran parte, por la diversidad de puntos que incluía y la amplia gama de habilidades y entrenamiento que se requerían, así como por lo complejo del modelo.

Durante la Primera Guerra Mundial, el doctor Walter Dill Scott desarrolló un sistema de valoración de méritos "hombre a hombre"; mediante este sistema, se comparaban los atributos de los ejecutivos que se iban a promover con los atributos de los funcionarios conocidos. Se adoptó esta idea a la evaluación de puestos clave seleccionados y, pronto, se encontró que las personas competentes en esta área, fueran ejecutivos o trabajadores, tenían prácticamente la misma evaluación después de haber establecido una escala clave con puntos confiables. Más tarde, Samuel L. H. Burk y Edward N. Hay usaron el método y lo aplicaron en numerosas organizaciones. Quizás el modelo que desarrolló Edward Hay es el que más éxito ha alcanzado en las organizaciones del continente americano.

La escala clave es una de las diferencias básicas entre el sistema de puntos y el de comparación de factores. Una vez que se ha determinado esta medida, la evaluación se convierte en un proceso simple. Además, esta escala de medición puede usarse durante muchos años. El puesto se juzga con base en la escala clave, factor por factor.

Este modelo consiste en valuar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación, se deberán seleccionar en forma previa "puestos clave" que se valuarán conforme al peso de los factores elegidos para tal propósito. Una vez que se ha encontrado el valor de esos "puestos clave" y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto. Para ello, resulta de gran utilidad desarrollar una escala.

Metodología del modelo de comparación de factores

***Resumen de los pasos a seguir*:**

1. Determine los factores.
2. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador.
3. Proporcione la documentación necesaria a los miembros del comité de valuación.
4. Convoque a una reunión del comité valuador.
5. Inicie la valuación de puestos.
6. Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión.
7. Elabore la lista definitiva de las valuaciones.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

1. Determine los factores. Los más utilizados en la actualidad son: habilidad, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Podríamos decir que no existe un mecanismo exacto para determinar los factores y su valor relativo. Cada organización tiene que realizar ejercicios e investigaciones, con la finalidad de desarrollar el modelo que contenga los factores y sus valores, de acuerdo con su realidad.

Es necesario contar con un manual que incluya una descripción detallada de los factores, el criterio con el cual se seleccionaron los puestos clave y las tablas mediante las cuales se asignan los valores a los puestos tipo.

2. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador. Realice este paso del procedimiento de la misma forma que se sugirió en el modelo de alineación.

3. Proporcione la documentación necesaria a los miembros del comité de valuación. En este caso, la información que se requiere para valuar los puestos es la siguiente:

a) Un ejemplar del modelo de valuación.
b) Los análisis y las descripciones de todos los puestos a valuar.
c) Un listado del total de puestos a valuar.
d) Los organigramas de la empresa.

Antes de convocar a la reunión de valuación, entregue con suficiente tiempo esta información a su comité; con ello, dará oportunidad a los integrantes de estudiarla y comprenderla.

4. Convoque a la reunión del comité valuador. Como se mencionó al exponer las metodologías de los otros modelos, convoque con la suficiente anticipación a su comité y dé al ejercicio toda la seriedad y formalidad que amerita.

5. Inicie la valuación de puestos. Cada miembro del comité procederá a anotar en su lista, o bien, en el formato que para tal efecto se diseñe, el grado de cada factor y subfactor de los puestos sometidos a consideración. Para ello, los miembros del comité compararán cada puesto con las definiciones y los ejemplos preestablecidos en el manual de valuación, decidiendo en cada caso.

6. Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión. Una vez lograda la valuación por parte de todos los miembros del comité, dé a conocer a estos las opiniones del grupo y proceda a discutir las discrepancias, en caso de que existan. Este modelo requiere de un acuerdo absoluto, ya que no acepta manejar promedios de opiniones.

7. Elabore la lista definitiva de las valuaciones. Una vez que el criterio de los miembros del comité valuador sea unánime, formule la lista definitiva de los puestos valuados por orden de importancia.

8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación. Al igual que en los modelos anteriores, habrá que decidir si los resultados se publican o no. Recuerde que estos tienen repercusiones tanto positivas como negativas. La decisión estará en función del tipo de organización y de sus políticas sobre el particular.

Ventajas y desventajas del modelo de comparación de factores

Las principales ventajas de este modelo son las siguientes:

- Es relativamente sencillo.
- Es fácilmente comprensible para todos los implicados.
- Por lo anterior, su resultado (la valuación) se acepta con mayor facilidad.
- Es un modelo recomendable para empresas medianas y grandes.

Como desventajas del modelo citaremos:

- Los miembros del comité valuador deben capacitarse ampliamente en el manejo del modelo.
- Se consume mucho tiempo en determinar y explicar definiciones y conceptos.

Ejemplo de una distribución del pago por factores

Los puestos clave ubicados en la escala de comparación y sus especificaciones ofrecen parámetros para valuar otros puestos. Un ejemplo del uso de una escala es el que se describe a continuación. Suponga que el puesto de auxiliar de contabilidad se valuará usando este sistema con la figura 5.10. Al comparar las especificaciones que cubren el requisito de habilidad para el auxiliar de contabilidad con los otros puestos de la tabla, se decidió que la habilidad requerida por el trabajo se encuentra entre la del *operador de la máquina de estirado* y la del *supervisor de limpieza*.

Figura 5.10 Ejemplo de una distribución de pago por factores.

Puesto	Sueldo	Habilidad	Esfuerzo	Responsa-bilidad	Condiciones de trabajo
Operador de la máquina de estirado	$22.00	8.80	6.40	5.10	1.70
Supervisor de limpieza	$20.00	8.00	5.40	5.70	0.90
Fogonero	$18.70	7.70	4.90	3.40	2.70
Archivista	$17.00	6.80	5.80	4.20	0.20
Mensajero	$16.90	6.40	4.20	4.10	2.20

El puesto, por lo tanto, quedó valuado en $8.40 respecto al factor habilidad. El mismo procedimiento se siguió al valuar los factores restantes. En la medida en que más puestos se adicionan, las escalas se vuelven más útiles, por lo que permiten hacer comparaciones más sencillas y valuaciones más rápidas.

El sueldo correspondiente al puesto evaluado se determina sumando los valores monetarios de cada factor. Así, el sueldo valuado del auxiliar de contabilidad sería de $21.00 diarios, como se indica en la figura 5.11.

El cuarto modelo de valuación de puestos, denominado de puntos, se estudiará en el siguiente capítulo.

Figura 5.11 Ejemplo de la valuación de un puesto a partir del modelo de comparación de factores.

Factor	Sueldo
Habilidad	8.40
Esfuerzo	6.00
Responsabilidad	5.80
Condiciones de trabajo	0.80
Total	21.00

En la página web www.pearsonenespañol.com/varelaadministracion, podrá consultar el ejemplo de un modelo de valuación de puestos por comparación de factores (Método GEOS) con mayor detalle.

Conceptos clave

Alineación de puestos Proceso que consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación; después, los miembros intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso en donde las diferencias se reduzcan a su forma mínima.

Comité de valuación Grupo de personas que unificarán sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en forma objetiva, darle un valor específico a cada puesto de la organización. Es recomendable que el comité esté integrado por los responsables de cada área (directores de área) y por el gerente o director general de la organización, ya que las decisiones que se tomen serán respetadas por toda la entidad.

Grados de complejidad Se definen como los distintos niveles que pueden alcanzar los factores. Indican la intensidad que manifiestan en ese factor los diferentes puestos de la empresa.

Medidas Patrones arbitrarios que se han impuesto por la costumbre, las leyes o el simple intento de comunicar, en un sentido figurado, ideas más complejas.

Medir Estimar o evaluar una cantidad en relación con otra de la misma especie tomada como unidad y como término de comparación.

Modelo de comparación de factores Permite valuar los puestos comparando uno con otro. A diferencia de lo que sucede con el método de alineación, en este caso el puesto se divide en partes o factores.

Modelo de grados predeterminados Permite clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto versus escala). Para este modelo, los puestos se consideran como un todo (no cuantitativo).

Modelos de valuación Instrumentos de medición que permiten dar una dimensión al puesto.

Puestos tipo Trabajos básicos que se encuentran en toda organización.

Valuación de puestos Consiste en un sistema metodológico para determinar la importancia que guarda cada puesto en relación con los demás de la organización. Tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

Preguntas y ejercicios para análisis

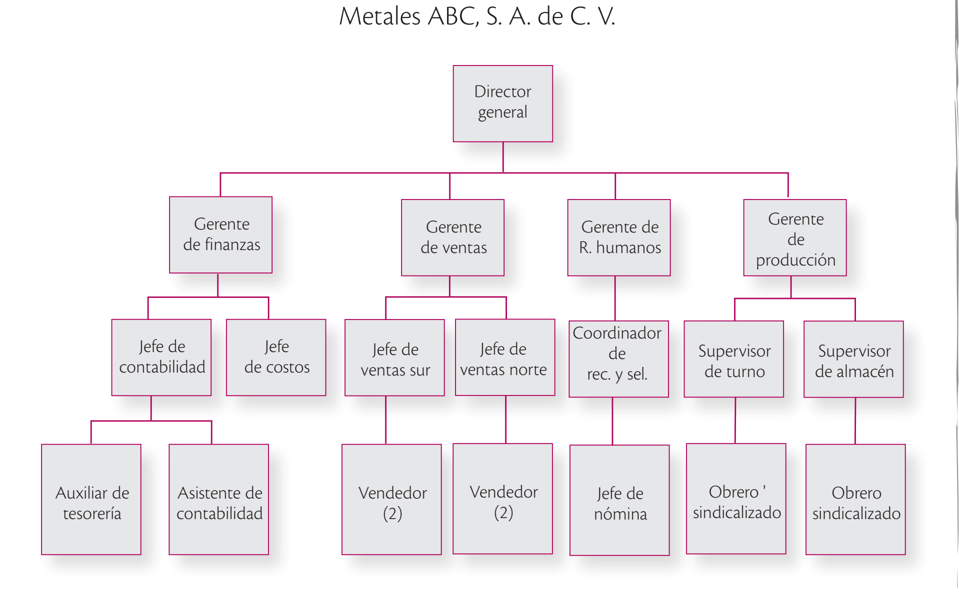
A. Empresa: Metales ABC, S. A. de C. V.

El licenciado Alberto Hernández es jefe de personal en la empresa Metales ABC, una organización que se dedica a la producción y comercialización de alambre de acero de diferentes calibres. La empresa tiene un total de 55 obreros sindicalizados, 15 empleados administrativos y cinco ejecutivos. Recientemente, y como resultado del crecimiento que ha experimentado la firma, se han presentado inconformidades por parte del personal administrativo, ya que se sienten "mal pagados", en comparación con algunos que tienen funciones similares y reciben un trato diferente. Además, afirman que los niveles de sueldo de la compañía son inferiores a los que prevalecen en el mercado laboral, pues en otras empresas hay mejores sueldos y prestaciones.

Estas inconformidades llegaron a oídos del ingeniero Cristián Pérez Verdía, quien se entrevistó con el licenciado Hernández para solicitarle un estudio completo de la situación que la organización guardaba en materia de compensación al personal no sindicalizado.

El señor Hernández inició el desarrollo del estudio y lo contrató a usted para la realización del mismo.

Figura 5.12 Organigrama de la empresa Metales ABC.



(Continúa)

(*Continuación*)

Figura 5.13 Hoja de trabajo y resumen del modelo de alineación de la empresa Metales, ABC.

Miembro del comité								
	1	2	3	4	5	Suma	Promedio	Alineación
Director general								
Gerente de finanzas								
Gerente de ventas								
Gerente de Rec. humanos								
Gerente de producción								
Jefe de contabilidad								
Jefe de costos								
Jefe de ventas sur								
Jefe de ventas norte								
Secretaria del gerente general								
Coordinador de reclutamiento y selección								
Supervisor de turno								
Supervisor de almacén								
Auxiliar de tesorería								
Asistente de contabilidad								
Vendedor								
Vendedor								
Vendedor								
Vendedor								
Jefe de nómina								

Nota: no se tomaron en cuenta los empleados sindicalizados.

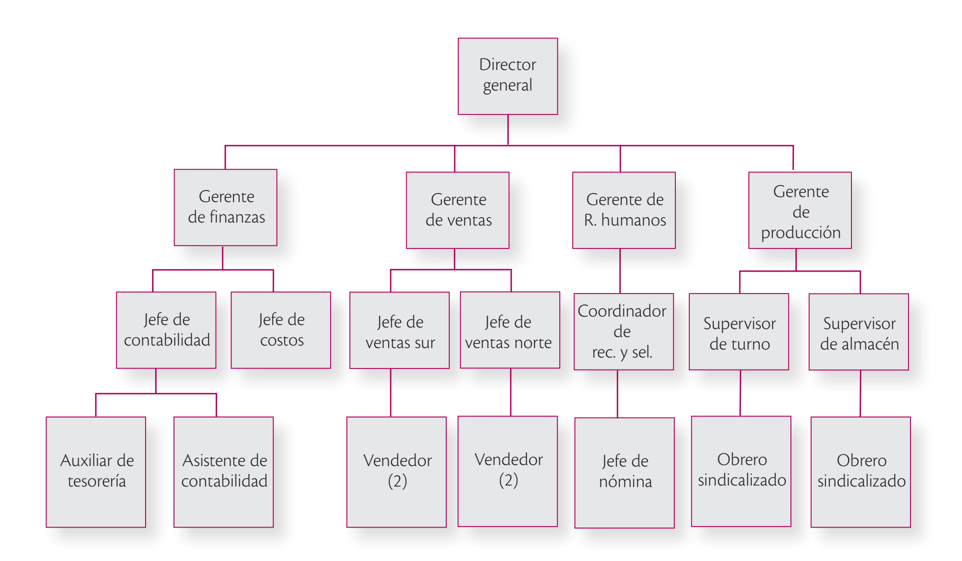
Con la información presentada, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo recopilaría la información de los puestos para elaborar los análisis y las descripciones del puesto?
2. ¿Qué metodología utilizaría para resolver el problema de valuación de puestos?
3. Con sus compañeros de clase, forme un comité de valuación.
4. Realice la valuación de puestos con el modelo de alineación.
5. Efectúe la valuación de puestos con el modelo de grados predeterminados.
6. Elabore la valuación de puestos con el modelo de comparación de factores.
7. Compare los resultados de valuar los puestos del personal no sindicalizado, empleando los tres modelos estudiados en este capítulo.
8. Prepare un análisis que responda a las inquietudes del personal que siente que hay un trato injusto en sus niveles de pago.

B. Empresa: Cables de Acero del Sur, S. A.

Usted ha sido contratado como especialista del área de compensaciones por la empresa Cables de Acero del Sur, S. A., y le piden que realice las descripciones y valuaciones de puestos según los siguientes datos:

Figura 5.14 Organigrama de la empresa Cables de Acero del Sur, S. A.



(Continúa)

(*Continuación*)

Figura 5.14 Hoja de trabajo y resumen del modelo de grados predeterminados.

Miembro del comité								
	1	2	3	4	5	6	7	Grado
Director general								
Gerente de finanzas								
Gerente de ventas								
Gerente de Rec. humanos								
Gerente de producción								
Jefe de contabilidad								
Jefe de costos								
Jefe de ventas sur								
Jefe de ventas norte								
Secretaria del gerente general								
Coordinador de reclutamiento y selección								
Supervisor de turno								
Supervisor de almacén								
Auxiliar de tesorería								
Asistente de contabilidad								
Vendedor								
Vendedor								
Vendedor								
Vendedor								
Jefe de nómina								

Nota: no se tomaron en cuena los empleados sindicalizados.

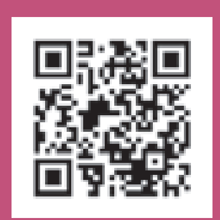
1. ¿Cómo recopilaría la información de los puestos para elaborar los análisis y las descripciones de puesto?
2. ¿Qué metodología emplearía para resolver el problema de valuación de puestos?
3. Con sus compañeros de clase, forme un comité de valuación.
4. Realice la valuación de puestos con el modelo de alineación.
5. Efectúe la valuación de puestos con el modelo de grados predeterminados.
6. Elabore la valuación de puestos con el modelo de comparación de factores.
7. Compare los resultados de valuar los puestos del personal no sindicalizado utilizando los tres modelos estudiados en este capítulo.

CAPÍTULO

6

El modelo de puntos

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/bzuAA.gr

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Entender los factores que mide la valuación de puestos usando el modelo de puntos.
- Presentar el proceso básico para la valuación de puestos con el modelo de puntos.
- Seleccionar los factores de un modelo de puntos para aplicarlo de acuerdo con necesidades específicas.
- Conocer las formas de diseñar o adaptar un modelo de puntos para una organización en particular.

La información necesaria para aplicar el modelo de puntos se encuentra desarrollada en hojas cálculo que se pueden encontrar en: www.pearsonenespañol.com/varelaadministracion

El modelo de puntos, desarrollado por la *Western Electric* de Estados Unidos, desde su origen se ha utilizado con gran éxito en muchas organizaciones del mundo (Zollitsch y Langsner, 1970). Una de las principales ventajas que el modelo ofrece es que la valuación se vuelve más objetiva, ya que el puesto de trabajo se divide en partes o factores, los cuales se comparan con una escala; por consiguiente, da mejores resultados.

Al valuar con el modelo de puntos, se realiza un ordenamiento de los puestos de una organización, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman los puestos.

En la actualidad, el modelo de puntos que más se utiliza, además del de la *Western Electric*, es el desarrollado por la *National Manufactures Association* y la *National Metal Trades Association*, que se describe a continuación:

Figura 6.1 Modelo de puntos desarrollado por *National Electric Manufactures* y *National Metal Trades Association.*

Factor habilidad	Peso en %	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Educación	14	14	28	42	56	70
Experiencia	22	22	44	66	88	110
Nivel de habilidad	14	14	28	42	56	70

Factor esfuerzo	Peso en %	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Físico	10	10	20	30	40	50
Mental y/o visual	5	5	10	15	20	25

Factor responsabilidad	**Peso en %**	**Grado I**	**Grado II**	**Grado III**	**Grado IV**	**Grado V**
Equipo o procesos	5	5	10	15	20	25
Materiales	5	5	10	15	20	25
Seguridad de otros	5	5	10	15	20	25
Trabajo de otros	5	5	10	15	20	25

Factor condiciones de trabajo	**Peso en %**	**Grado I**	**Grado II**	**Grado III**	**Grado IV**	**Grado V**
Condiciones de trabajo	10	10	20	30	40	50
Riesgos	5	5	10	15	20	25
Totales	100	100	200	300	400	500
Totales	**100**	**100**	**200**	**300**	**400**	**500**

Cómo diseñar o adaptar un modelo de puntos

Es común que los modelos disponibles en el mercado no se ajusten adecuadamente a todas las organizaciones, pues algunas tienen elementos particulares e irrepetibles o, en ocasiones, el comité quiere poner énfasis en tareas que son muy típicas de la industria o el ramo.

Por ejemplo, en una institución educativa el factor *habilidad* es muy apreciado, sobre todo para el personal académico; por ello, el factor incrementa su valor. Otras organizaciones, como las de seguridad, deben incrementar el factor *condiciones de trabajo*, puesto que la mayoría de las personas que ocupan los puestos están sujetas a riesgos.

A continuación se presentan algunas ideas de cómo construir o adaptar un modelo de puntos.

¿Cómo se seleccionan los factores?

Los factores más utilizados en este modelo son: habilidad, esfuerzo (físico y mental), responsabilidad y condiciones laborales.

Hay guías más o menos exactas para determinar tanto los factores como su peso relativo. Cada organización debe realizar ejercicios e investigaciones específicos para desarrollar un modelo propio. A diferencia del modelo de comparación de factores, el modelo de puntos descompone los factores en elementos, los cuales a la vez se descomponen en subfactores y grados de dificultad (Hernández *et al.*, 1983).

Para utilizar este modelo, se requiere contar con un manual que contenga una descripción detallada de los factores, subfactores y grados de dificultad implicados. El manual también tiene que incluir las tablas de los puntos que se asignan a los subfactores y grados de dificultad.

Para facilitar la comprensión de la selección de los factores, a continuación se explican los principales conceptos y pasos a seguir.

Conceptos

1. Objetividad. Los factores que se seleccionan dependen indudablemente de la naturaleza, la importancia y las condiciones de cada organización en particular. Así, por ejemplo, una empresa hotelera dará más importancia a factores como las relaciones del puesto con los clientes, ya que su función principal es ser una empresa de servicio. Por el contrario, en una organización dedicada al ramo industrial, los factores de mayor peso o importancia serán los relacionados con la producción de bienes.

Es necesario referirse a los requisitos mínimos que exige el puesto para su adecuado desempeño, prescindiendo de las características de sus ocupantes.

Para ponderar lo anterior, citaremos otro ejemplo. Los factores con un alto grado de influencia en talleres o en áreas de producción son las condiciones laborales. El mismo factor es irrelevante en las labores de oficina; en cambio, en este caso, resultaría de gran valía el factor de habilidad con sus subfactores.

2. Discriminación. Debe otorgarse a cada factor diversa gradación aplicable en todos los puestos para poder diferenciar su valor en relación con el factor de que se trate. Sería impráctico incluir factores exclusivos de una situación en particular, como sería el caso del "costo de la vida en una zona determinada", la "cooperación mínima requerida" o la "lealtad a la organización", pues se trata de factores exigibles a todos los puestos; en consecuencia, estos tendrían la misma cantidad de puntos y se convertirían en constantes numéricas.

3. Totalidad. Los factores que se empleen en el modelo deben aplicarse a todos los puestos, aunque algunos tan solo obtengan puntuaciones mínimas.

Lo anterior plantea la posibilidad de tener una sola escala de valuación para toda la empresa, o bien, de establecer diferentes escalas para las diversas categorías de puestos, de acuerdo con sus características grupales (ejecutivos, oficinistas, obreros, etcétera).

Si los factores que se incluyen en el modelo varían de un grupo de puestos respecto a otros, es más conveniente utilizar escalas diversas y, en algunos casos, recurrir al empleo de diferentes modelos de valuación.

En numerosas organizaciones, se utilizan hasta tres modelos de valuación: para los puestos sindicalizados se aplica el modelo de grados predeterminados; para los puestos de oficina, el de puntos; y para puestos ejecutivos y profesionales, el de comparación de factores.

Sin embargo, el modelo de puntos posee la flexibilidad suficiente para aglutinar todos los puestos de una organización, dependiendo de la forma en la cual se seleccionen los factores y de la manera en que se planteen los grados de complejidad de las funciones. Por ejemplo, si se toma el caso del factor *responsabilidad* y el subfactor *responsabilidad en supervisión*, asignaríamos al primer grado de complejidad la definición "no ejerce ninguna supervisión", al segundo grado "supervisa de una a tres personas" y así sucesivamente. De esta forma, sería posible combinar puestos que sí tienen esta responsabilidad con aquellos que no la tienen. Entonces, un oficinista y personal con puestos similares obtendrían puntos mínimos y constantes por ese subfactor; sería a partir del segundo grado donde realmente el concepto de "responsabilidad en supervisión" tendría un valor, aplicable, claro está, a los puestos de supervisores.

4. Mínimos y máximos. Es conveniente utilizar los factores y subfactores que realmente requiera la organización. Un número reducido de ellos no permite una buena discriminación ni tampoco una valuación válida en consecuencia, pues podrían dejarse de lado aspectos sobresalientes de las responsabilidades de los puestos. Un número excesivo tan solo aumenta la complejidad de la valuación, pero no mejora sustancialmente la precisión.

Los factores más utilizados por la mayoría de los modelos que son variantes del de puntos son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales. Este número se considera como el mínimo recomendable de factores, aunque casi todos ellos se dividen en subfactores, por lo que es frecuente encontrar entre ocho y 15 subfactores.

5. Amplitud y suficiencia escalar. Al desarrollar el modelo, debe tenerse en cuenta que las escalas que se elaboren sean suficientes para medir cualquier puesto, por pequeño o grande que sea. Si usted desea conocer las estaturas de un grupo de personas y, para ello, cuenta con una cinta métrica que inicia en 1.50 m y termina en 1.70, es muy probable que individuos menores a l.50 m y mayores a 1.70 m no logren medirse con precisión. Recuerde que la escala con la cual se mida un puesto debería ser lo suficientemente amplia como para evitar que haya insuficiencia de la medición.

6. Diferenciación. No debe existir superposición ni total ni parcial en los factores, pues esto provocaría alteración en los datos al otorgar puntos de más o de menos por el mismo concepto. Por ejemplo, no es conveniente considerar al mismo tiempo los factores "responsabilidad por discreción" y "responsabilidad por manejo de datos confidenciales", pues en la práctica ambos se refieren a lo mismo. Otro ejemplo sería el de los factores "riesgos de accidente" y "accidentes de trabajo", pues el mismo factor se repite con diferentes palabras.

Si se seleccionan prudentemente los factores y sus grados de complejidad, se contará con un buen instrumento de valuación.

Pasos para seleccionar los factores

Los siguientes son caminos enunciativos para elegir los factores; pero, de ninguna manera, son limitativos. Para explicar los pasos, se dividirán en los siguientes apartados:

***Resumen de los pasos a seguir*:**

1. Procedimiento para la selección de factores.
2. Establecimiento de grados de complejidad.
3. Definición de factores y sus grados.
4. Ponderación de los factores.
5. Reglas prácticas para la ponderación de factores.
6. Asignación de puntos a los factores.

a) Procedimiento para la selección de factores

1. Se puede iniciar la construcción del modelo con los factores más conocidos, como habilidad, esfuerzo (físico y mental), responsabilidad y condiciones laborales, así como, a partir de ellos, establecer los subfactores necesarios. En resumen, hay que ir de lo general a lo particular.
2. Con las descripciones de puestos, conviene seleccionar una abundante lista de subfactores para, de ahí, elegir los más adecuados según las necesidades de la organización.
3. Sería recomendable contar con algunos modelos de valuación utilizados por empresas del mismo ramo o por otras organizaciones similares a la nuestra, con la finalidad de observar qué tipo de factores y subfactores se utilizan, así como de comparar si estos se adaptan adecuadamente con los puestos de nuestra organización. Aquellos que no sean representativos se eliminarán y se sustituirán por otros más convenientes.
4. Se recomienda iniciar este ejercicio con los puestos tipo que cuentan con sus respectivas descripciones.

b) Establecer los grados de complejidad

Los grados de complejidad se definen como los distintos niveles que pueden alcanzar los factores. Indican la intensidad con que se manifiesta ese factor en los diferentes puestos de la empresa.

El número de grados para un factor va en relación con las características de los puestos a valuar. Lo más común es considerar de cuatro a ocho.

Aunque no todos los factores necesariamente se deben dividir en los mismos grados, resulta muy conveniente tener consistencia y evitar en lo posible la falta de uniformidad, así como una variabilidad demasiado brusca.

c) Definición de factores y sus grados

En el modelo de puntos, es de vital importancia tener una definición clara y precisa de cada factor, así como de sus grados. Es recomendable, además, utilizar un lenguaje sencillo que incluya los aspectos más comunes de la cultura de la organización que se trate y evitar el uso de palabras demasiado técnicas que solo unos cuantos conocen. También es deseable no caer en ambigüedades o en conceptos con múltiples acepciones, pues podría suceder que la interpretación que se imponga en el momento de valuar un puesto sea la del miembro del comité que tenga mayor fuerza política, no necesariamente la razón.

El hecho de ejemplificar las definiciones ayuda en muchos casos a dar mayor precisión a los conceptos, como se constatará en los modelos de puntos que se expondrán más adelante a manera de ejemplos. Algunos autores opinan que no es recomendable poner ejemplos de definiciones, pues de acuerdo con su criterio los miembros del comité de valuación se suelen "contaminar" con los puntos de vista de quien elaboró el modelo. Se trata de una visión muy válida, aunque será cada organización la que decida sobre el particular.

d) Ponderación de los factores

La importancia relativa que guardan los factores entre sí se conoce como ponderación. Es evidente que no todos los factores tienen la misma importancia para valuar un puesto. Esta importancia relativa también se conoce como "peso" y comúnmente se expresa en porcentaje. Para precisar lo anterior, daremos algunos principios elementales:

- La importancia relativa de un factor no es absoluta, más bien tiene una relación con los demás factores utilizados en la valuación.
- Los "pesos" asignados tienen validez únicamente en la organización donde se aplique el modelo.
- La suma de todos los factores que se utilicen debe dar como resultado 100%, de manera que a cada uno de los factores corresponda un determinado número de unidades de esa centena.

En diversos países, el "peso" que se da a los cuatro factores más utilizados, también llamados genéricos, tiene una variabilidad cuyos límites y promedios se indican en la figura 6.2.

Figura 6.2 Factores a considerar en una valuación de puestos junto con sus límites y promedios.

Factor	Límites	Promedios
Habilidad	40 a 65%	50%
Esfuerzo	10 a 21%	15%
Responsabilidad	20 a 30%	25%
Condiciones de trabajo	8 a 12%	10%

Hay guías que permiten determinar el valor relativo de los factores. Cada organización debe realizar el análisis estadístico necesario, o confiar en el buen juicio y la experiencia de quienes toman la decisión.

e) Reglas prácticas para la ponderación de factores

A continuación se describen algunas reglas generales adecuadas para la ponderación:

1. Defina el alcance de la valuación, es decir, determine el número de puestos que se van a someter a valuación. Una herramienta de medición menor que lo que se mide hace deficiente el trabajo.
2. Revise las descripciones de los puestos para resolver cualquier problema antes de empezar a valuar.
3. No es recomendable emplear o crear ponderaciones completamente nuevas y sin la experiencia de uso. Es preferible tomar los caminos que han llevado al éxito a otras empresas, pero también es prudente revisar las peculiaridades de nuestra organización y ajustar los factores en consecuencia.
4. Parta de lo genérico a lo específico. Pondere los cuatro factores más importantes y después subdivida en subfactores para ponderar estos últimos.
5. Es recomendable hacer la ponderación con números enteros. Utilizar fracciones dificultaría los procesos que se estudiarán más adelante.

Las ponderaciones iniciales de los factores pueden obtenerse por los siguientes caminos:

- Por medio de un comité nombrado expresamente para tal efecto, que bien puede ser el mismo comité valuador, lo cual permitirá que ellos se vayan familiarizando con el modelo y redundará en ahorro de tiempo (tan solo se ocupará el necesario para entrenarlos en el manejo del modelo).

- Mediante opiniones expertas, ya que escuchar otros puntos de vista favorece el desarrollo del modelo.

En los casos expuestos, sobre todo donde interviene un comité, se proponen algunos puntos prácticos que ayudarán a dicha tarea:

1. Con la ayuda de tarjetas se pueden alinear los factores.
2. Una vez alineados, se pueden fijar los "pesos" de cada factor, de acuerdo con la importancia relativa obtenida.
3. Repita el procedimiento anterior para los subfactores.
4. En el caso de que las diferencias entre los miembros del comité no sean muy grandes, es conveniente promediar sus propuestas; en caso contrario, sería recomendable repetir nuevamente el ejercicio hasta obtener un consenso.
5. No hay que olvidar que los "pesos" que se obtengan deben considerar las condiciones que imperan en la organización, no en otras, por lo que es importante utilizar las opiniones de expertos.
6. Algunas ocasiones conviene revisar la ponderación días después de realizada o encargar una revisión a un grupo distinto.

f) Asignación de puntos a los factores

El punto es una unidad de valor elegido arbitrariamente cuya finalidad principal es medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. Una vez logrado esto, la unidad punto será asociada con la variable sueldo para determinar diferentes funciones numéricas necesarias para la correcta administración de sueldos y salarios.

Los puntos también ayudan a diferenciar el valor de los grados de cada factor, lo cual permite tener más flexibilidad en el juicio de valuar puestos y, en consecuencia, mayor precisión al subdividir los factores y subfactores en puntos.

La asignación de los puntos puede realizarse de tres formas, según el tipo de progresión que se utilice, y la manera en que se construya el modelo. Los tipos de progresión son: aritmética, geométrica e irregular.

1. Asignación por progresión aritmética. Este tipo de asignación consiste en emplear una progresión aritmética para la construcción escalar que se vaya a realizar. Una progresión aritmética consiste en una serie de números, cada uno de los cuales difiere en una cantidad fija del número que le precede y del que le sigue. La diferencia se denomina *diferencia común*.

Un ejemplo de una progresión aritmética sería:

$$2, 5, 8, 11, 14, \ldots$$

En este caso, tenemos una progresión aritmética cuyo primer término es el número 2 y la diferencia común de toda la progresión es 3.

Si a es el primer término y d es la diferencia común en una progresión aritmética, los términos sucesivos de la misma son:

$$a, a + d, a + 2d, a + 3d, \ldots$$

Para el enésimo término se tiene la siguiente fórmula:

$$Tn = a + (n - 1)d$$

Si se establece que $n = 1, 2$ y 3,

$$T1 = a + (1-1)\, d = a$$
$$T2 = a + (2-1)\, d = a + d$$
$$T3 = a + (3-1)\, d = a + 2d$$

Otros valores se obtienen de la misma forma. Ahora bien, en el caso que nos ocupa, mediante este tipo de progresiones, se puede asignar valor en forma directa a cada factor relacionado con sus grados. Si tenemos pesos iguales para factores iguales en el grado primero, estamos construyendo una escala adecuada.

2. Asignación por progresión geométrica. Una progresión geométrica se define como una secuencia de números que tienen una razón constante entre sí. La constante de esa relación se denomina *razón común*.

En la siguiente secuencia, se muestra un ejemplo de una progresión geométrica:

2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, …

La razón común para la secuencia anterior sería 2, porque si el primer término se multiplica por 2 da como resultante el segundo término; si este último se multiplica por 2 se encuentra el tercero y así sucesivamente.

En una progresión geométrica cada término se obtiene multiplicando su precedente por la razón común, por lo que así se tiene:

$$a, ar, ar^2, ar^3, \ldots$$

En una progresión geométrica, se observa que r se eleva a una potencia. Así, para el término n, queda la siguiente expresión:

$$T_n = ar^{n-1}$$

Esta forma de asignar puntos a los grados es de gran aceptación para puestos de oficinistas, supervisores, profesionales y ejecutivos, donde se busca que el ascenso de valores sea abrupto. Por otro lado, se cuestiona su uso por la complejidad que representa y porque, en ocasiones, se maneja un número muy grande de puntos, lo cual dificulta su operación, sobre todo cuando se emplean demasiados dígitos.

Otro ejemplo de cómo desarrollar progresiones utilizando un modelo donde el grado se eleva a una potencia determinada sería el que se presenta en la figura 6.3.

Figura 6.3 Ejemplo de una función con decremento en los porcentajes e incremento en el modelo.

Grado	Grado 3/4	Grado 1/2	Grado 1/4
1	1.00	1.00	1.00
2	1.68	1.41	1.19
3	2.28	1.73	1.32
4	2.83	2.00	1.4
5	3.34	2.4	1.50
6	3.83	2.45	1.57
7	4.30	2.65	1.63

Observe que aunque los números aumentan, la diferencia porcentual entre un grado y otro disminuye. Así, al tomar como ejemplo la primera progresión (grado 3/4), del segundo al tercer grados el aumento porcentual es del 35.7%; mientras que del tercer al cuarto grados el aumento porcentual es de 24.1%.

Figura 6.4 Ejemplo de una función con incremento en los porcentajes e incremento en el modelo.

Grado	Grado 1.5	Grado 2	Grado 3
1	1.00	1	
2	2.83	4	8
3	5.20	9	27
4	8.00	16	64
5	11.18	25	125
6	14.70	36	216
7	18.52	49	343

Observe que los números aumentan, así como que la diferencia porcentual entre un grado y otro también aumenta. En consecuencia, al tomar como ejemplo la primera progresión (grado 1.5), del segundo al tercer grados el aumento porcentual es del 83.7%, en tanto que del tercer al cuarto grados el aumento porcentual es del 253.8%.

3. Asignación irregular. Para este tipo de asignación se deben tener criterios muy bien establecidos sobre el peso que cada factor tiene respecto a los demás. Este procedimiento permite esclarecer de una mejor manera las diferencias entre los grados; sin embargo, es más subjetivo.

En este tipo de asignación, primero se calcula el total de puntos (es decir, los puntos en grado máximo de todos los factores). De acuerdo con la complejidad de la empresa y con el criterio de los valuadores, se determinará la amplitud por medio de un coeficiente previamente seleccionado, que podrá tener valores de 3, 4, 5, 6 o más, según se necesite triplicar, cuadruplicar, quintuplicar, etc., el número de puntos del primer grado y en el factor al que se desee dar mayor importancia.

Una vez establecidos los límites, tanto inferiores como superiores, se asignan los valores intermedios. Este medio es ideal para planes de valuación donde el número de factores es desigual en el número de grados.

La valuación de puestos con este sistema se lleva a cabo comparando las descripciones de puestos, subfactor por subfactor, con las definiciones contenidas en el manual. Con base en ello, el comité de valuación decidirá en cada caso. El valor relativo del puesto, entonces, se determina por el total de puntos que le hayan sido otorgados.

Método para comprobar la eficiencia del modelo

Es muy frecuente que al diseñar un modelo de puntos surjan inquietudes acerca de si nuestras matrices y progresiones miden eficientemente los puestos de una organización en particular. También es común que se presenten dudas e interrogantes muy razonables de la gerencia como: ¿hemos seleccionado los factores y subfactores adecuados? ¿Estaremos dando el peso adecuado a cada factor y subfactor?

Un camino que ayuda a resolver estas dudas es un análisis estadístico del modelo contra los resultados obtenidos en las valuaciones de puestos, para lo cual se debe tener en cuenta la siguiente aseveración: "Un modelo de valuación de puestos clasifica numéricamente los puestos de una organización, dándoles una importancia relativa basada en factores y subfactores, hasta llegar a determinar una suma de puntos totales". Lo anterior se puede expresar de la siguiente forma:

Figura 6.5 Importancia relativa de los diferentes factores a considerar en una valuación de puestos.

Factores	Valor
Habilidades	x_1
Responsabilidades	x_2
Relaciones	x_3
Esfuerzo	x_4
Condiciones de trabajo	x_5
Total	Σx_n

De lo anterior se desprende la siguiente ecuación:

$$y = a + bx$$

Donde y = sueldo
a = ordenada al origen
b = pendiente de la recta
x = puntos

Si la suma de $x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5$ define el sueldo, es posible comprobar los resultados a través de una regresión múltiple, con base en el siguiente modelo de comprobación:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \ldots + \beta_n x_n$$

Cuando se tienen dos variables, resulta fácil encontrar la recta; pero cuando hay diversas variables, el problema debe resolverse usando una computadora, ya que los cálculos se vuelven muy complicados para hacerse manualmente. Por esa razón, resulta de gran utilidad emplear un software estadístico. En el siguiente ejemplo, se lleva a cabo una regresión lineal múltiple que permite comprobar la congruencia de nuestro modelo para una organización específica.

Suponga que nuestro modelo se desarrolló tal como lo proponemos en este capítulo en el apartado *Ponderación de factores* y que el modelo fuera el siguiente:

Figura 6.6 Modelos de valuación de puestos por puntos.

Factor	Límites	Promedios
Habilidad	40 a 65%	50%
Esfuerzo	10 a 21%	15%
Responsabilidad	20 a 30%	25%
Condiciones de trabajo	8 a 12%	10%

¿Cómo verificar si nuestro modelo es correcto? ¿El peso asignado a cada factor mide lo que deseamos medir cuantitativamente?

Figura 6.7 Tabla donde se muestran los resultados de un proceso de valuación de puestos, utilizando un modelo de puntos de una empresa en particular.

SERVICIOS PARA EL HOGAR, S.A. DE C.V.
Resumen de puntos por factores

Puesto	Habilidad	Prob.	Sol. de Resp.	Relaciones	Total	Sueldo
Director general	1,233	824	2,153	345	4,555	120,000
Director de admón. y finanzas	977	652	653	298	2,580	75,000
Director de operaciones	1,053	485	680	208	2,426	80,000
Director comercial	1,006	587	476	278	2,347	65,000
Director de sucursales	838	168	427	193	1,626	40,000
Subdirector de operaciones	773	228	446	157	1,604	35,000
Gerente de Recursos humanos	867	312	257	111	1,547	38,750
Gerente de adquisiciones	745	312	280	193	1,530	37,000
Gerente de calidad	745	274	333	123	1,475	35,000
Jefe de producción	854	79	355	77	1,365	30,000
Jefe de mantenimiento	777	252	211	118	1,358	34,000
Jefe de contabilidad	665	228	220	141	1,254	29,700

Jefe de sistemas	842	126	190	74	1,232	29,700
Administrador de cartera	797	104	132	113	1,146	28,000
Coordinador de Gpo de Vtas.	578	177	146	165	1,066	20,000
Jefe de reclutamiento y selec.	697	92	141	94	1,024	19,000
Jefe de facturación y cobranzas	706	104	70	130	1,010	17,000
Jefe de servicios generales	642	35	164	66	907	14,000
Asist. contable de egresos	600	92	120	91	903	12,750
Asistente de nóminas	452	112	136	94	794	10,000
Asesor de servicio	586	37	126	73	822	9,870
Consultor de calidad	586	37	126	73	822	9,500
Supervisor de mantenimiento	528	72	78	66	744	7,500
Secretaria	462	64	83	72	681	7,500
Asistente de facturación	452	79	134	41	706	6,500
Recepcionista	381	35	100	66	582	5,200
Mensajero	449	19	43	60	571	5,000

Si se efectúa el cálculo de la regresión lineal múltiple que proponemos, se utiliza el software estadístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) y empleamos el método STEPWISE, que es el más adecuado, porque solamente selecciona aquellas variables con una significancia mayor a 0.05, se obtiene el siguiente resultado:

Figura 6.7 Resultados del SPSS mostrados en pantalla.

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SUELDO	30417.41	27114.27	27
HAB	714.48	207.41	27
SP	206.89	207.48	27
RESP	306.67	406.73	27
REL	130.37	78.03	27

(*Continúa*)

Figura 6.8 (*Continuación*)

Correlations

		SUELDO	HAB	SP	RESP	REL
Pearson Correlation	SUELDO	1.000	.924	.954	.894	.908
	HAB	.924	1.000	.829	.752	.796
	SP	.954	.829	1.000	.825	.937
	RESP	.894	.752	.825	1.000	.782
	REL	.908	.796	.937	.782	1.000
Sig. (1-tailed)	SUELDO		.000	.000	.000	.000
	HAB	.000		.000	.000	.000
	SP	.000	.000		.000	.000
	RESP	.000	.000	.000		.000
	REL	.000	.000	.000	.000	
N	SUELDO	27	27	27	27	27
	HAB	27	27	27	27	27
	SP	27	27	27	27	27
	RESP	27	27	27	27	27
	REL	27	27	27	27	27

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	REL, RESP, HAB, SP	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: SUELDO

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1887191 3735.93 2	4	4717978433. 983	427.399	.000
	Residual	2428539 82.587	22	11038817.39 0		
	Total	1911476 7718.51 9	26			

a Predictors: (Constant), REL, RESP, HAB, SP
b Dependent Variable: SUELDO Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	−21886.185	3448.373		−6.347	.000
	HAB	48.288	5.778	.369	8.358	.000

Figura 6.8 *(Continuación)*

SP	52.096	10.353	.399	5.032	.000
RESP	17.169	2.904	.258	5.913	.000
REL	13.495	23.946	.039	.564	.579

a Dependent Variable: SUELDO

Casewise Diagnostics

Case Number	Std. Residual	SUELDO
3	3.398	80000

a Dependent Variable: SUELDO

Residuals Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	942.54	122201.12	30417.41	26941.47	27
Residual	−4196.06	11290.30	5.22E-13	3056.23	27
Std. Predicted Value	−1.094	3.407	.000	1.000	27
Std. Residual	−1.263	3.398	.000	.920	27

Dependent Variable: SUELDO

En el ejemplo anterior se utilizaron números reales. En el capítulo donde se estudia el concepto de equidad interna, se menciona que pueden emplearse logaritmos, ya que depende del tipo de curva que explica. La interpretación de este resultado sería que al tomar los coeficientes de la ecuación (B), observamos que porcentualmente tienen un peso específico que debe corresponder a nuestras primeras suposiciones de diseño del modelo.

Modelo factor	Coeficiente B	%
(Constante)	221886.185	n/a
Habilidad	48.288	0.37
Solución de problemas	52.096	0.40
Responsabilidad	17.169	0.13
Relaciones	13.495	0.10
Total	131.048	1.00

Por lo anterior, se tiene:

Modelo factor	Coeficiente B	%	% Diseño original	Promedio de los %
(Constante)	221886.185	n/a	n/a	n/a
Habilidad	48.288	0.37	35-40%	0.40
Solución de problemas	52.096	0.40	35-40%	0.40
Responsabilidad	17.169	0.13	10-15%	0.10
Relaciones	13.495	0.10	10-15%	0.10
Total	131.048	1.00		1.00

Los coeficientes se encuentran dentro de los rangos estimados. Por ello, el peso seleccionado para el factor es pertinente de acuerdo con los resultados.

Si la ecuación se sustituye con los coeficientes encontrados y se predicen los sueldos, los resultados serían según se describe:

$y = -21886.185 + 48.288$ (puntos en habilidad) $+ 52.096$ (puntos en solución de problemas) $+ 17.169$ (puntos en responsabilidad) $+ 13.495$ (puntos en relaciones).

Figura 6.9 Resumen de puntos por factores, resultante del ejemplo.

SERVICIOS PARA EL HOGAR, S.A. DE C.V.

Resumen de puntos por factores

Puesto	Habilidad	Sol. de prob.	Resp.	Relaciones	Total	Sueldo	Sueldo calculado
Director general	1,233	824	2,153	345	4,555	120,000	122,200
Director de admón. y finanzas	977	652	653	298	2,580	75,000	74,490
Director de operaciones	1,053	485	680	208	2,426	80,000	68,710
Director comercial	1,066	587	476	278	2,347	65,000	69,196
Director de sucursales	838	168	427	193	1,626	40,000	37,267
Sub director de operaciones	773	228	446	157	1,604	35,000	37,094
Gerente de recursos humanos	867	312	257	111	1,547	38,750	42,144
Gerente de adquisiciones	745	312	280	193	1,530	37,000	37,754
Gerente de calidad	745	274	333	123	1,475	35,000	35,740

(Continúa)

(*Continuación*)

Jefe de producción	854	79	355	77	1,365	30,000	30,600
Jefe de mantenimiento	777	252	211	118	1,358	34,000	33,977
Jefe de contabilidad	665	228	220	141	1,254	29,700	27,783
Jefe de sistemas	842	126	190	74	1,232	30,000	29,597
Administrador de cartera	797	104	132	113	1,146	28,000	25,809
Coordinador de grupo de ventas	578	177	146	165	1,066	20,000	19,979
Jefe de reclutamiento y selección	697	92	141	94	1,024	19,000	20,253
Jefe de facturación y cobranza	706	104	70	130	1,010	17,000	20,579
Jefe de servicios generales	642	35	164	66	907	14,000	14,644
Asistente contable de egresos	600	92	120	91	903	12,750	15,168
Asistente de nómina	452	112	136	94	794	10,000	9,378
Asesor de servicios	586	37	126	73	822	9,870	11,487
Consultor de calidad	586	37	126	73	822	9,500	11,487
Supervisor de mantenimiento	528	72	78	66	744	7,500	9,591
Secretaria	462	64	83	72	681	7,500	6,154
Asistente de facturación	452	79	134	41	706	6,500	6,910
Recepcionista	381	35	100	66	582	5,200	942
Mensajero	449	19	43	60	571	5,000	2,333
Totales						**821,270**	**821,267**

Nota: La suma total de los sueldos no es exacta ya que se omitieron decimales.

Para resolver todo el ejercicio tendríamos:

Con la ayuda de la computadora, es posible encontrar de una forma rápida y sencilla la ecuación que mejor relacione el peso de los factores, ya sea con los sueldos o con el mercado de trabajo. Los posibles problemas podrían deberse a las siguientes razones:

- Un factor tiene peso negativo.
- Un factor tiene un peso muy pequeño y no representa un valor significativo en el modelo.
- Uno o dos factores tienen demasiado peso y sobrestiman el modelo de valuación.
- La división de los pesos dentro de un grupo de factores similares es inconsistente; ello dificulta dar solidez al modelo, pues parece que sus resultados son inestables, especialmente si se utiliza en futuras valuaciones.

Cada factor del modelo debe entrar en la ecuación de la regresión. De esta forma, nos aseguramos que los factores tengan un peso aunque sea mínimo.

Desarrollar un modelo de valuación tiene muchos aspectos que deben considerarse. Las actividades que implica, que van desde la selección de factores y subfactores, la definición e interpretación de conceptos hasta la validación estadística, ofrecen una serie de retos para quien tiene a su cargo el desarrollo del modelo. Por mucho análisis que se desee hacer, la experiencia resulta más importante.

En los años de experiencia de quien esto escribe, se ha observado que cuando se busca incluir demasiados factores, la valuación es imprecisa, pues se queda sin resolver el eje central de la pregunta: ¿cuánto vale un puesto? El ejemplo más claro de esta situación lo presenta un factor que mide las condiciones laborales en una empresa de servicios o un banco, donde solamente unos cuantos puestos implican algún esfuerzo físico o tienen condiciones adversas para desarrollar su trabajo; en estos casos, si se efectúa el análisis estadístico propuesto, el valor de la variable sería negativo.

Descripción de una aplicación del modelo de puntos

En 1982, el Centro Nacional de Productividad (Cenapro), con el objetivo de desarrollar un modelo de valuación de puestos aplicable a todas las empresas descentralizadas y paraestatales de México, encargó a los maestros Ricardo A. Varela y Francisco Gaona López, investigadores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, la elaboración de un manual que sirviera como modelo para tratar de unificar los criterios en materia de valuación de puestos, para, de esta forma, elaborar tabuladores similares y compatibles para este sector de la economía.

Las investigaciones realizadas permitieron integrar comités en las diferentes empresas paraestatales que, después de haber discutido entre sí, llegaron a conclusiones suficientes y consistentes para determinar los factores más comunes y frecuentes aplicables al sector.

Debemos mencionar el hecho de que esta investigación se desarrolló considerando los diversos tipos de empresas que aglutinaba ese sector, además de que fue necesario elaborar un modelo lo suficientemente flexible que, con ciertos ajustes, pudiera aplicarse a todo tipo de organización.

Este modelo ya se ha utilizado con buenos resultados y se presenta a manera de ejemplo, por ser un buen instrumento apegado al modelo de puntos.

Modelo Forela

El modelo recibe su nombre de la abreviatura de un programa emprendido por el Centro Nacional de la Productividad, denominado "Formación en Relaciones Laborales para Funcionarios de Entidades Públicas" (Forela). A continuación se reproduce parte de ese manual.

En este caso, dentro de los modelos existentes, el de puntos reúne las cualidades necesarias para llevar a cabo en forma consistente la valuación de puestos.

Su desarrollo implica las siguientes fases:

a) *Identificación de factores*. El puesto es susceptible de medirse en función de factores comunes y de factores específicos; estos últimos se aplican de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate.

Factores comunes	Factores específicos
Habilidad	Esfuerzo
Responsabilidad	Condiciones de trabajo

b) *Elección de los factores*. La flexibilidad de este modelo permite que, de acuerdo con la actividad desarrollada por la empresa, se asigne un gran peso a los factores de importancia o de alto grado de dificultad. Asimismo, permite emplear y dar peso a aquellos que se consideran de menor importancia.
c) *Definición de factores*. Con base en las necesidades de la organización, identificadas en la creación de los factores, se procederá a la integración de las matrices de valuación. Para ello, se dará una descripción operativa de los factores, los niveles y el grado de complejidad, con la finalidad de que cuando se lean las descripciones de puestos, logren identificarse la existencia y el grado de complejidad del factor en el puesto.

A continuación se desarrolla un ejemplo de matrices de valuación de puestos por puntos, que constituye un modelo que toma en cuenta la mayoría de los factores usados en la valuación de puestos.

El uso del presente modelo permite la comparación no tan solo en el nivel interno, también con otras empresas del contexto de la organización.

Factores comunes

Habilidad

Es el conjunto de conocimientos generales y/o especializados que son indispensables para el desarrollo del trabajo, independientemente de cómo se hayan adquirido. Este factor se divide en tres subfactores:

- Nivel de preparación.
- Experiencia (años).
- Toma de decisiones.

Nivel de preparación. En la valuación se contará con siete niveles, equivalentes a grados de estudios; para ser asignado a uno de ellos, será necesario hacer una estimación de los sitios donde pueden adquirirse los conocimientos correspondientes.

Los niveles o grados mencionados son

1. Primaria

Conjunto de conocimientos mínimos adquiridos en la enseñanza primaria o, en su caso, aptitudes para realizar tareas que requieren habilidades manuales; por ejemplo: auxiliar de taller, encargado del aseo, estibador, etcétera.

2. Secundaria u oficio

Conjunto de conocimientos que se adquieren en la enseñanza media básica o en un oficio; por ejemplo: carpintero, herrero, plomero, entre otros.

3. Bachillerato o carrera técnica

Conocimientos adquiridos en la enseñanza media superior (preparatoria o vocacional), o en una carrera técnica; por ejemplo: secretaria, técnico radiólogo, técnico en radio, contador privado, entre otros.

4. Licenciatura

Conjunto de conocimientos de nivel superior o, en su defecto, la práctica muy desarrollada o altamente especializada de una carrera técnica; por ejemplo: contador público, ingeniero civil, ingeniero mecánico, ingeniero químico, actuario, administrador, abogado, especialista en radiotelefonía, entre otros.

5. Especialización (licenciatura especializada)

Conjunto de conocimientos que se adquieren con base en una formación profesional enfocada, dentro de una disciplina, hacia una área específica. Tales conocimientos pueden adquirirse en cursos de especialización, en la práctica o en estudios elementales de nivel maestría; por ejemplo, licenciado en derecho con especialidad en legislación laboral, ingeniero químico con especialidad en metalurgia, licenciado en administración con especialidad en comercio exterior, contador público con especialidad en finanzas, entre otros.

6. Maestría

Conjunto de conocimientos que se adquieren en el nivel de posgrado y comprenden el dominio de teorías, técnicas y principios en una disciplina, así como de sus aplicaciones, logradas gracias a una larga maduración en la práctica y/o la formación profesional formal.

7. Doctorado

Conjunto de conocimientos que se adquieren en un nivel académico especial, que requiere de un dominio excepcional en una o varias disciplinas.

*Experiencia***.** Se entiende como experiencia la práctica adquirida a través del tiempo en el desempeño de un puesto. Este subfactor se encuentra muy relacionado con el nivel de preparación, pues cuando un puesto requiere de amplia experiencia puede llegar a elevarse a un nivel inmediato superior de preparación.

El nivel de experiencia se encuentra dividido en:

- De 0 a 6 meses. Experiencia poca o nula; su nivel de preparación equivale a la práctica.
- De 6 meses a 1 año. Experiencia suficiente para entender el medio y las consecuencias de las decisiones.
- De 1 a 2 años. Experiencia amplia para conocer gran número de situaciones similares y capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- De 2 a 3 años. Experiencia enriquecida por el manejo de numerosas condiciones y situaciones diferentes.
- De 3 a 5 años. Experiencia madura y objetiva para manejar y solucionar problemas nuevos de una o diferentes áreas.
- De 5 años o más. Experiencia de una alta madurez, que ayuda a resolver cualquier variable de toda la empresa o dependencia.

Toma de decisiones. Se entiende por toma de decisiones el tipo de apoyos que recibe un puesto para realizar acciones, con la finalidad de dar solución a los problemas. Se tiene como base la siguiente guía de acción:

Grado I
Instrucciones y órdenes. Son tareas netamente operativas, que no requieren más de un mínimo de criterio común para resolver problemas.

Grado II
Manuales de operación. Son actividades encaminadas al manejo de máquinas o procesos simples. Cuentan con el apoyo de un manual de operación y, en caso de un problema mayor, suponen la intervención del jefe inmediato.

Grado III
Manuales generales. Son funciones que requieren de un cierto grado de interpretación de procedimientos, encaminados al logro de una meta.

Grado IV
Políticas. Son funciones que requieren de interpretación y análisis de cursos de acción fijados por el jefe inmediato, encaminadas al logro de un objetivo común en la empresa o dependencia. Se requiere conocer los principios, la teoría, las leyes, etc., de la materia.

Grado V
Objetivos. Son un conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original, aun cuando el objeto en sí sea incierto.

Es importante señalar que este último subfactor se encuentra ligado al nivel de preparación, ya que se realiza una actividad en la medida en que se tiene un conocimiento para hacerla (véase la figura 6.10).

Figura 6.10 Matriz del factor de habilidad (común).

		Toma de decisiones				
Nivel de preparación	**Experiencia**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
1) Primaria o elemental	*a*) De 0 a 6 meses	25	38	59	90	138
	b) De 6 meses a 1 año	29	44	68	104	159
	c) De 1 a 2 años	33	51	78	120	183
2) Secundaria u oficio	*a*) De 0 a 1 años	38	59	90	138	210
	b) De 1 a 2 años	44	68	104	159	242
	c) De 2 a 3 años	51	78	120	183	278
3) Bachillerato o carrera técnica	*a*) De 0 a 1 años	59	90	138	210	320
	b) De 1 a 2 años	68	104	159	242	368
	c) De 3 o más años	78	120	183	278	423
4) Licenciatura	*a*) De 0 o más de 6 meses	90	138	210	320	486
	b) De 6 meses a 1 año	104	159	242	368	560
	c) De 1 a 3 años	120	183	278	423	644
5) Licenciatura especializada	*a*) De 0 o más de 6 meses	138	210	320	486	740
	b) De 6 meses a 1 año	159	242	368	560	851
	c) De 1 a 3 años	183	278	423	644	979
6) Maestría	*a*) Menos de 5 años	210	320	486	740	1126
	b) Más de 5 años	242	368	560	851	1295
7) Doctorado	*a*) Menos de 5 años	278	423	644	979	1489
	b) Más de 5 años	320	486	740	1261	1712
	c) Indeterminado	368	560	851	1295	1970

Responsabilidad

Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la empresa o dependencia; está determinada por tres subfactores:

- Valores.
- Relaciones con otros.
- Supervisión a subaltermos.

Valores. Este subfactor mide el nivel de responsabilidad en valores (dinero) que tiene un puesto y, a la vez, conlleva dos aspectos: volumen de valores y rango de afectación sobre esos valores.

1. Volumen de valores

En la matriz de la figura 6.11 se indican siete rangos para medir parte del subfactor; en la descripción de puestos deberá indicarse en forma anualizada el volumen de valores que el puesto maneja. Por otro lado, cada rango de volumen de valores se encuentra, a la vez, dividido en dos partes; para lograr la ubicación de este aspecto del puesto que se valora, tendrá que hacerse una simple interpolación; si el volumen de valores que maneja el puesto es menor o igual que la mitad del rango, se elegirá el valor uno; si es superior que la mitad del rango, se elegirá el valor dos.

En el primer rango se menciona la palabra *indeterminado*, que significa que el puesto no tiene influencia directa sobre el resultado o no es claramente medible.

2. Rango de afectación

Este segundo aspecto del subfactor valores indica el grado de incidencia o impacto que el puesto tiene sobre el volumen de valores que maneja, el cual se encuentra subdividido en cinco rangos:

Grado I

Mínimo. Significa que el puesto no tiene ninguna injerencia directa en la obtención o la producción del volumen de valores; sin embargo, las actividades del puesto están orientadas a prestar servicios de información, registros, etcétera.

Grado II

Custodia. Indica que el puesto tiene la responsabilidad de custodiar o recaudar un volumen de valores, ya sea en forma temporal o permanente, por lo que es auditado constantemente.

Grado III

Asesoría. Indica que el puesto colabora con otros para la obtención, producción o aplicación de valores, brindándoles asesoría, consulta, interpretación, etc.; en tanto que las decisiones pertenecen a otros puestos. Este grado es aplicable a los puestos que recaudan o custodian el volumen de valores, pero son auditados muy esporádicamente.

Grado IV

Productor. Significa que el puesto, junto con otros del mismo nivel, es el productor del volumen de valores.

Grado V

Director. El puesto es el responsable directo de la obtención y producción del volumen de valores.

Figura 6.11 Matriz del subfactor valores.

		Rango de afectación				
Volumen de valores (millones de pesos)		**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
A. Indeterminado o menor a $1	1	40	59	87	130	194
	2	46	67	100	148	221
B. De $1 a menos de $10	1	52	76	114	170	252
	2	59	87	130	194	287
C. De $10 a menos de $100	1	67	100	148	221	327
	2	76	114	170	252	373
D. De $100 a menos de $1,000	1	87	130	194	287	425
	2	100	148	221	327	485
E. De $1,000 a menos de $10,000	1	114	170	252	373	553
	2	130	194	287	425	630
F. De $10,000 a menos de $100,000	1	148	221	327	485	718
	2	170	252	373	553	819
G. De $100,000 a menos de $1,000,000	1	194	287	425	630	933
	2	221	327	485	718	1064

Relaciones con otros. En este subfactor se mide el nivel de responsabilidad que tiene el puesto, en función de las relaciones que debe mantener con personas ajenas o de la empresa; se encuentra dividido en dos aspectos para su evaluación: límite u opción de la relación y tipo de relaciones.

1. Límite u oposición de la relación

En la figura 6.12 se incluyen siete tipos de límite u oposición, lo cual indica el ámbito donde el puesto tiene que desarrollar sus relaciones.

a) *Interno.* Relaciones dentro de la empresa o dependencia.
b) *Externo.* Relaciones con público (ajeno a la empresa o dependencia).
c) *Mixtas.* Relaciones que requieren de mucha cortesía para atender personas básicamente ajenas a la empresa o dependencia; también es aplicable en forma interna (ventanillas y mostradores).
d) *Normalmente sin oposición.* Relaciones sencillas que pueden ser internas o externas, que requieren de cierto tacto al realizarse.
e) *Críticas.* Relaciones con oposición que es normalmente constructiva. Pueden ser internas o externas.

f) *Oposición crítica.* Relaciones que tienen dificultad en el grado de su aplicación, sobre todo para convencer; son generalmente constructivas. Pueden ser internas o externas.
g) *Controversia.* Relaciones que por su naturaleza tienen un alto grado de complejidad, pues requieren la conciliación de intereses. Pueden ser internas o externas.

2. Tipo de relación

Se consideran cinco grados que permiten valorar el tipo de relación que se mantiene con otros:

Grado I

Elementales. Avisar.

Grado II

Sencillas. Recabar o tramitar información sencilla o datos simples.

Grado III

Entendimiento. Lograr ser comprendido por los interesados.

Grado IV

Instruir. Obtener cooperación, instruir.

Grado V

Convencer. Lograr modificar la conducta de otros, obtener acuerdos y llegar a resultados.

Figura 6.12 Matriz del subfactor relaciones con otros.

	Tipo de relación				
Límites u oposición de las relaciones	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
A. Interno	23	36	57	77	120
B. Externo	27	42	66	89	139
C. Mixtas	31	49	77	103	161
D. Normalmente sin oposición	36	57	89	120	187
E. Críticas	42	66	103	139	217
F. Oposición crítica	49	77	120	161	252
G. Controversia	57	89	139	187	292

Supervisión a subalternos. Por supervisión a subalternos se entiende la actividad de guiar el trabajo de los colaboradores para obtener resultados a través de ellos.

Esta supervisión puede ser escasa o normal, por lo que es importante considerar el apoyo con que se cuente para ejercerla, ya sea de superiores o de departamentos del *staff*.

En la figura 6.13 se presenta una matriz donde se incluyen siete rangos que contemplan el número de subalternos y cinco grados de tipo de supervisión que ejerce el puesto sobre ellos.

1. Número de subalternos

En el documento de descripción de puestos deberá indicarse el número de personas que se reportan directamente al puesto que se está valuando; en este punto, no tiene que considerarse el número de puestos, sino el número de ocupantes.

2. Tipo de supervisión

Se refiere al grado de apoyo que recibe de sus supervisores de departamento que en cierta forma se encuentran relacionados.

Grado I

Escasa. Implica dar órdenes precisas y claras de la tarea a realizar, supervisar el avance o la calidad del trabajo (aplicable a labores de tipo manual).

Grado II

Limitada. Supone dar instrucciones del trabajo a realizar, así como supervisar el trabajo de cada parte o punto del proceso (aplicable a labores de oficina o labores manuales com-plejas).

Grado III

Normal. Implica entrenar, motivar y guiar a los subalternos con amplio apoyo de otros.

Grado IV

Guiada. Supone entrenar, motivar y guiar a los subalternos con poco apoyo de otros.

Grado V

Compleja. Entrenar, motivar y guiar son condiciones obligadas; existe un alto nivel de complejidad en los trabajos a realizar, por lo que es necesario aplicar diversas formas de liderazgo; el apoyo de otros puestos es circunstancial y casi nulo (véase la figura 6.13).

Figura 6.13 Matriz del subfactor supervisión a subordinados.

	Tipo de supervisión				
Número de subordinados directos	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
A. De 0 a1	20	28	39	55	77
B. De 2 a 3	24	33	46	65	91
C. De 4 a 5	28	39	55	77	107
D. De 6 a 7	33	46	65	91	127
E. De 8 a 10	39	55	77	107	150
F. De 10 a 15	46	65	91	127	177
G. De 15 o más	55	77	107	150	210

Factores específicos

Esfuerzo

Se refiere al uso enérgico de la fuerza corporal o mental que se requiere para desempeñar el puesto eficientemente.

Para este factor, se diseñan dos matrices: de esfuerzo físico y de esfuerzo mental; tan solo se deberá aplicar una sola, según el tipo de puesto que se valúe.

Esfuerzo físico. En la matriz que aparece en la figura 6.14, se combinan dos subfactores que miden el esfuerzo físico: la precisión y el patrón de movimientos, así como la fuerza y velocidad de los movimientos.

1. Precisión y patrón de movimientos

a) *Sencilla y sin precisión.* No se requiere de ningún patrón de movimientos; estos no suponen precisión (tan solo la normal).

b) *Sencilla y con cierta precisión.* Movimientos de una o varias partes del cuerpo; se requiere poca o ninguna coordinación. Existe cierta precisión en ellos.

c) *Sencilla con precisión.* Movimientos de varias partes del cuerpo; se requiere un poco de coordinación. Existe precisión en los movimientos.

d) *Normal.* Movimientos simultáneos de varias partes del cuerpo; se requiere coordinación. Existe precisión en los movimientos.

e) *Compleja y con precisión.* Movimiento simultáneo de varias partes del cuerpo; se requiere gran coordinación. Existe una amplia precisión de los movimientos.

f) *Compleja y con alta precisión.* Movimientos simultáneos y opuestos del cuerpo; se requiere gran coordinación. Existe un alto grado de precisión en los movimientos.

2. Velocidad y fuerza

Grado I
Mínima. No se requiere velocidad; la fuerza empleada es mínima.

Grado II
Pequeña. Apenas se requiere velocidad, que no es determinante; la fuerza empleada es normal.

Grado III
Media. Se requiere de cierta velocidad; la fuerza empleada es normal.

Grado IV
Grande. Se requiere de una alta velocidad; la fuerza empleada es intensa.

Grado V
Alta. Se requiere una alta velocidad; la fuerza empleada es excesiva (véase la figura 6.14).

Figura 6.14 Matriz del subfactor esfuerzo.

	Fuerza y velocidad				
Presición y patrón de movimiento	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
A. Sencilla, sin precisión	15	23	37	58	90
B. Sencilla, cierta precisión	17	27	43	67	104
C. Sencilla con precisión	20	31	50	78	121
D. Normal	23	37	58	90	140
E. Compleja, con precisión	27	43	67	104	162
F. Compleja, con amplia precisión	31	50	78	121	188
G. Compleja, con alta precisión	37	58	90	140	218

Esfuerzo mental o solución de problemas. Se refiere al grado de utilización mental requerido para resolver los tipos de problemas inherentes al puesto. En la matriz que se reproduce en la figura 6.15 se encuentran combinados dos subfactores que miden el esfuerzo mental o la solución de problemas, los cuales son la actividad intelectual y la complejidad.

1. Actividad intelectual

a) *Rutina.* De actividad diaria. El puesto está perfectamente estandarizado.
b) *Semirrutina.* El puesto está estandarizado. Existen manuales de operación y normas específicas.
c) *Semidelimitado.* El puesto está semiestandarizado. Existen manuales y normas.
d) *Delimitado.* Existen procedimientos generales. Hay antecedentes o guías para desempeñar el puesto.
e) *Definido.* Los antecedentes o procedimientos no son muchos. La guía es la política de procedimientos. Existen objetivos específicos de la función.
f) *Medianamente definido.* Guías de acción amplias. Se asignan objetivos generales.
g) *Definido en forma general.* Políticas muy generales, emitidas por las autoridades más altas.

2. Complejidad

Grado I
Repetitiva. Requiere una capacidad de análisis limitada.

Grado II
Establecida. Indica una cierta capacidad de análisis.

Grado III
Interpolativa. Utilización mental promedio. Problemas de dificultad normal.

Grado IV
Adaptativa. Frecuentes problemas de difícil solución. Se requiere ser sumamente analítico.

Grado V
Creativa. Problemas muy difíciles o situaciones que requieren creatividad.

Figura 6.15 Matriz del factor esfuerzo mental o solución de problemas.

	Complejidad				
Actividad intelectual	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
A. Rutina	58	100	170	286	482
B. Semirrutina	70	119	202	340	574
C. Semidelimitado	83	142	240	405	683
D. Delimitado	100	170	286	482	815
E. Definido	119	202	340	574	970
F. Medianamente definido	142	240	405	683	1155
G. Definido en forma general	170	286	482	815	1375

Condiciones laborales

Se refiere al grado de adversidad del ambiente de trabajo a que se está expuesto normalmente, así como a los riesgos de accidentes o enfermedades.

En la matriz que se aprecia en la figura 6.16 se encuentran dos subfactores que miden el ambiente (clima, alturas, profundidades, etc.), así como el riesgo de accidentes o enfermedades.

1. Riesgo de accidente

a) *Nulo.* El puesto no tiene exposición a situaciones inseguras.
b) *Poco.* El puesto muy ocasionalmente se enfrenta a situaciones inseguras.
c) *Esporádico.* El puesto en ocasiones se enfrenta a situaciones inseguras: del 5% al 10% de la jornada total.
d) *Moderado.* El puesto se enfrenta a situaciones inseguras o está expuesto a enfermedades propias del medio, cuya curación es sencilla; representa del 11% al 20% de la jornada total.
e) *Regular.* El puesto se enfrenta a situaciones inseguras o está expuesto a enfermedades epidémicas del medio entre el 21 y el 35% de la jornada total.
f) *Frecuente.* El puesto se enfrenta a menudo a situaciones completamente difíciles y/o está expuesto a enfermedades profesionales de un 36% a un 60% de la jornada total.

g) *Constante*. Por el tipo de laborales se está expuesto muy frecuentemente a riesgos de accidentes y enfermedades.

2. Ambiente

Grado I
Normal. El trabajo se desarrolla en las oficinas en condiciones satisfactorias y normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etcétera.

Grado II
Normal exterior. El trabajo se desarrolla en la vía pública y tan solo existen los problemas normales del medio.

Grado III
Deficiente interno. El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas, con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables.

Grado IV
Deficiente exterior. El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose desagradable e insalubre.

Grado V
Adversa. El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso, por diversas deficiencias ambientales, así como por riesgos mecánicos o físicos inevitables (véase la figura 6.16).

Figura 6.16 Matriz del factor condiciones de trabajo.

	Ambiente				
Riesgos de accidentes	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
A. Nulo	24	39	64	106	175
B. Poco	28	46	76	125	207
C. Esporádico	33	54	90	118	244
D. Moderado	39	64	106	175	288
E. Regular	46	76	125	207	340
F. Frecuente	54	90	118	244	401
G. Constante	64	106	175	288	470

Recomendaciones para efectuar la valuación de puestos

Cualquier valuación de puestos debe realizarse en forma objetiva; el puesto no tiene que relacionarse con personas y sueldos, ya que en algunas ocasiones el ocupante demuestra más habilidades o capacidades que las que el puesto requiere, o viceversa, lo cual traería una sobrevaloración o subvaloración del mismo.

Debe recordarse que la valuación es un medio para llegar a un fin (la justa equidad interna), no un fin en sí.

Ejemplo de aplicación del modelo de puntos

Puesto	Habilidad					Responsabilidad					
	N.P.	EX.	T.D.	PTOS.	%	V.V.	R.	PTOS.	%	LOR.	T.R.
Director de área	4	B	IV	368	18.1	D2	IV	327	16.1	G	V
Jefe de área	4	C	III	278	30.1	C2	III	170	18.4	E	IV
Oficial administrativo	4	B	III	242	32.8	C1	II	100	13.6	D	II
Asist. de contabilidad	4	C	IV	423	46.1	C1	II	100	10.9	D	II
Asist. de dirección	3	A	III	138	38.2	A1	I	40	11.1	A	II
Subjefe de sección	3	C	III	183	23	C1	II	100	12.6	C	III
Vendedor	3	A	I	59	11.3	A1	I	40	7.7	A	II
Verificador de precios	3	A	I	59	11.3	A1	I	40	7.7	A	II
Auxiliar de biblioteca	2	B	III	104	28.2	A1	I	40	10.8	A	II
Secretaria en español	3	B	I	68	23.4	A1	I	40	13.7	A	II
Auxiliar de costos	2	B	III	104	28.2	A1	I	40	10.8	A	II
Gestor	2	A	III	90	13.5	B1	II	76	11.4	C	II
Recepcionista	2	A	I	38	14.6	A1	I	40	15.3	A	II
Telefonista	2	A	I	38	14.6	A2	I	40	15.3	A	II
Auxiliar intendecia	2	A	I	38	16.7	A1	I	40	17.5	A	II
Mensajero	2	A	I	38	6.2	B1	II	76	12.3	C	II

							Esfuerzo				Condiciones laborales				Puntuación total
	PTOS.	%	N.S.	T.S.	PTOS.	%	A.I.	C.	PTOS.	%	R.A.	M.A.	PTOS.	%	
	292	14.3	G	V	210	10.3	G	IV	815	40	A	I	24	1.2	2,036
	217	23.5	B	II	33	3.6	E	II	202	21.9	A	I	24	2.6	924
	57	7.7	A	II	28	3.8	D	III	286	38.8	A	I	24	3.3	737
	57	6.2	A	II	28	3.1	D	III	286	31.2	A	I	24	2.6	918
	36	10	A	II	23	6.4	A	II	100	27.7	A	I	24	6.6	361
	77	9.7	G	V	210	26.4	E	II	202	25.4	A		24	3	796
	36	6.9	A	I	23	4.4	E	III	340	65.1	A	I	24	4.6	522
	36	69.	A	I	23	4.4	E	III	340	65.1	A	I	24	4.6	522
	36	9.8	A	I	23	6.2	E	II	142	38.5	A	I	24	6.5	369
	36	12.4	A	I	23	7.9	A	II	100	34.4	A	I	24	8.2	291
	36	9.8	A	I	23	6.2	C	II	142	38.5	A	I	24	6.5	369
	49	73	A	I	23	3.4	E	III	340	50.9	F	II	90	13.5	668
	36	13.8	A	I	23	8.8	A	II	100	38.3	A	I	24	9.2	261
	36	13.8	A	I	23	8.8	A	II	100	38.3	A	I	24	9.2	261
	36	15.8	A	I	23	10.1	A	I	58	25.4	C	I	33	14.5	228
	49	8	A	I	23	3.7	E	III	340	55.2	F	II	90	14.6	616

Figura 6.17 Ejemplo de la valuación del puesto de subjefe de inventarios de una empresa.

MODELO DE FACTORES

PUESTO: Subjefe de inventarios	SALARIO: $43,020.00	
Habilidad	Nivel de preparacion:	III
	Experiencia:	B
	Toma de decisiones:	II
	Puntos:	104
	Porcentaje:	16%
Responsabilidad en valores	Volumen de valores:	C1
	Rango de afectación:	II
	Puntos:	100
Responsabilidad en relación con otros	Límite u oposición de la relación:	D
	Tipo de relación:	III
	Puntos:	89
Responsabilidad en supervisión a subalternos	Número de subordinados:	B
	Tipo de supervisión:	II
	Puntos:	33
	Suma de puntos:	222
	Porcentaje:	35%
Factor esfuerzo mental	Actividad intelectual:	D
	Complejidad:	III
	Puntos:	286
	Porcentaje:	45%
Condiciones laborales	Riesgo de accidente:	B
	Ambiente:	I
	Puntos:	28
	Porcentaje:	5
	Gran total	640

Conceptos clave

Amplitud y suficiencia escalar Gradaciones que permiten medir un puesto de forma satisfactoria.
Condiciones laborales Término que se refiere al grado de adversidad del ambiente de trabajo a que se está expuesto normalmente, así como a los riesgos de accidentes o enfermedades.
Discriminación Gradación aplicable a los puestos para diferenciar su valor en relación con sus factores.
Esfuerzo Empleo enérgico de la fuerza corporal o mental que se requiere para desempeñar el puesto de manera eficiente.
Esfuerzo físico Mide la precisión, el patrón, la fuerza y la velocidad de movimientos que un trabajador tiene que realizar para desempeñar sus actividades laborales.
Esfuerzo mental o solución de problemas Se refiere al grado de utilización de la mente para resolver los tipos de problemas inherentes al puesto.
Experiencia Práctica adquirida a través del tiempo en el desempeño de un puesto.
Factor Conjunto de conceptos a medir en una valuación de puestos. A la vez, se divide en subfactores cuya característica es la similitud entre sí.
Grados Resultado de dividir cada factor o subfactor para obtener precisión en los procesos de medición y definición.
Habilidad Conjunto de conocimientos generales y/o especializados que son indispensables para el desarrollo del trabajo, independientemente de cómo se hayan adquirido. Se divide en tres subfactores: nivel de preparación, experiencia (en años) y toma de decisiones.
Modelo de puntos Estándar donde el puesto se divide en partes o factores, los cuales se comparan contra una escala.
Nivel de preparación Para efectos de valuación de puestos, se consideran siete niveles de preparación: primaria, secundaria u oficio, bachillerato o carrera técnica, licenciatura, licenciatura especializada, maestría y doctorado.
Objetividad Relación que guardan los factores respecto a su importancia dentro de la organización.
Ponderación de factores Establecimiento de los factores y subfactores, cuyos pesos componen el modelo en general.
Progresión aritmética Serie de números cada uno de los cuales difiere en una cantidad fija del número que le precede y del que le sigue; esta diferencia se denomina *diferencia común*.
Progresión geométrica Secuencia de números entre los cuales existe una razón constante, respecto al que les antecede y al que les sigue. La constante de esa relación se denomina *razón común*.
Punto Unidad de valor que se elige de forma arbitraria y tiene como finalidad principal medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.
Rango de afectación Grado de incidencia que tiene un puesto sobre los valores que maneja.

Relaciones con otros Mide el nivel de responsabilidad que tiene el puesto, en función de las relaciones que debe mantener con personas ajenas o de la empresa, pero de una área diferente a la que se encuentra asignado.

Responsabilidad Efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la empresa o dependencia; está determinada por tres diferentes subfactores: valores, relaciones y supervisión a subalternos.

Supervisión a subalternos Actividad encaminada a guiar el trabajo de los colaboradores para obtener resultados a través de ellos. Esta supervisión puede ser escasa o normal, por lo que es importante considerar el apoyo que se tenga para ejercerla, ya sea de superiores o de departamentos de *staff*.

Toma de decisiones Tipo de apoyos que recibe un puesto para realizar acciones con la finalidad de dar solución a los problemas.

Totalidad Capacidad de un modelo para medir todos los sujetos que se encuentren dentro de la población.

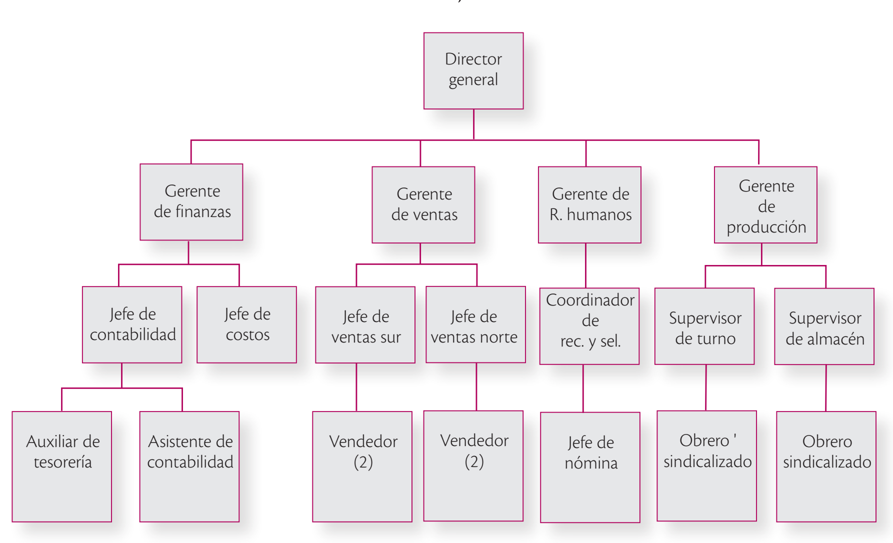
Valores Subfactor que mide el nivel de responsabilidad en valores, es decir, en dinero, que tiene un puesto.

Preguntas y ejercicios para análisis

1. ¿Cuáles son las fortalezas del modelo de puntos?
2. Indique para qué tipo de empresas utilizaría el modelo de puntos.
3. Con sus compañeros de equipo, diseñe la ponderación de los factores para medir los puestos administrativos que existen en su universidad.
4. Con sus compañeros de equipo, diseñe la ponderación de los factores para medir los puestos académicos que existen en su universidad.
5. ¿En qué consiste la discriminación de factores y por qué no se pueden medir factores como lealtad a la organización, cooperación mínima requerida, etcétera?
6. Desarrolle una progresión aritmética o geométrica que permita medir el subfactor conocimientos o nivel de preparación.
7. Utilizando el método Forela, valore los puestos administrativos de su universidad.
8. Con ayuda del método Forela, valore los puestos académicos de su universidad.
9. Explique qué problemas tuvo para realizar las dos valuaciones.
10. A partir del caso referente a la empresa Metales ABC, que se planteó en el capítulo anterior, valore los puestos mediante el modelo de puntos. A continuación se presentan el organigrama y la lista de puestos a valuar.

Organigrama

Metales ABC, S. A. de C. V.



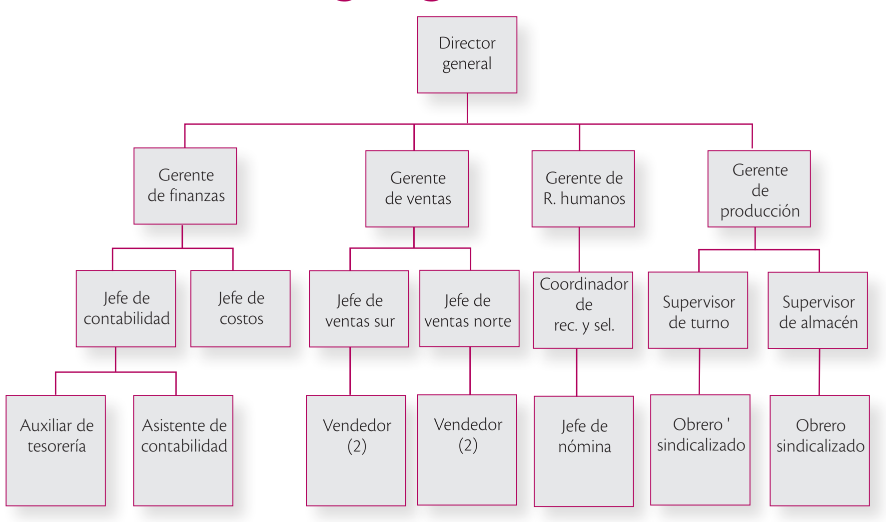
Lista de puestos a valuar
Director general
Gerente de finanzas
Gerente de ventas
Gerente de Recursos humanos
Gerente de producción
Jefe de contabilidad
Jefe de costos
Jefe de ventas sur
Jefe de ventas norte
Secretaria del gerente general
Coordinador de reclutamiento y selección
Supervisor de turno
Supervisor de almacén
Auxiliar de tesorería
Asistente de contabilidad
Vendedor
Vendedor
Vendedor
Vendedor
Jefe de nómina

Nota: No se contemplaron los empleados sindicalizados.

Preguntas a resolver:

a) ¿Cómo recopilaría la información de los puestos para elaborar los análisis y descripciones del puesto?
b) Con sus compañeros de equipo, forme un comité de valuación.
c) Compare los resultados de valuar los puestos del personal no sindicalizado empleando los cuatro modelos estudiados en el capítulo anterior y el actual.

11. Utilizando el método de puntos, valore los puestos de la empresa Cables de Acero del Sur que se piden; antes, desarrolle las descripciones mediante los siguientes datos:



Lista de puestos a valuar
Director general
Gerente de finanzas
Gerente de ventas
Gerente de Recursos humanos
Gerente de producción
Jefe de contabilidad
Jefe de costos
Jefe de ventas sur
Jefe de ventas norte
Secretaria del gerente general
Coordinador de reclutamiento y selección

Supervisor de turno
Supervisor de almacén
Auxiliar de tesorería
Asistente de contabilidad
Vendedor
Vendedor
Vendedor
Vendedor
Jefe de nómina

NOTA: No se contemplaron los empleados sindicalizados.

Preguntas a resolver:

a) ¿Cómo recopilaría la información de los puestos para elaborar los análisis y las descripciones del puesto?

b) Con sus compañeros de equipo, forme un comité de valuación.

c) Utilizando el modelo de puntos, realice la valuación de puestos.

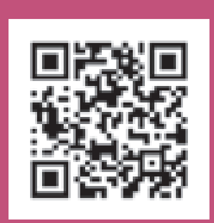
d) Compare los resultados de valuar los puestos del personal no sindicalizado empleando los cuatro modelos estudiados en el capítulo anterior y en el actual.

CAPÍTULO

7

Administración de la compensación

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/RMna1.gr

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

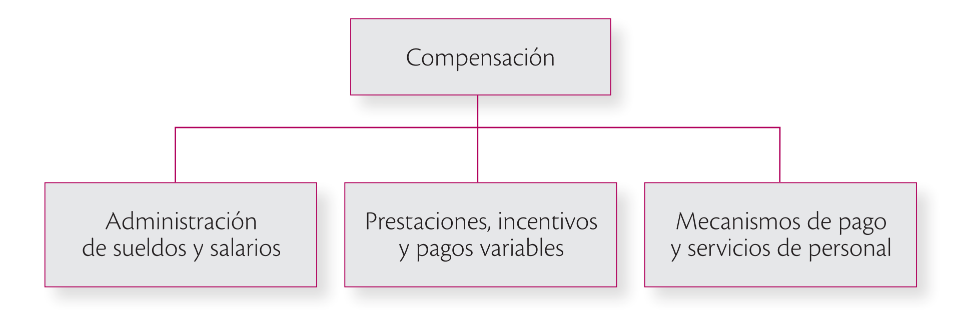
- Entender los conceptos que forman parte del proceso de compensación.
- Presentar el proceso básico para la determinación de la compensación en una organización.
- Determinar la curva de equidad interna.
- Interpretar y analizar las tendencias del mercado de trabajo.
- Determinar la curva del costo de la vida.
- Elaborar una estructura salarial.
- Conocer las etapas para el diseño y la definición de los niveles de compensación.

El enfoque administrativo de la compensación

Desde un enfoque administrativo y considerando al área de Recursos humanos como una área funcional, la compensación debe analizarse con sus tres componentes: el primero es la forma en que se administran sueldos y salarios; el segundo son las prestaciones, los incentivos y los pagos variables; el tercero es la manera en que se paga, se registra para fines contables y fiscales, y se brinda servicios al personal.

En el siguiente cuadro se ilustra cuáles son las funciones del área de compensaciones.

Figura 7.1 Funciones del área de compensaciones.



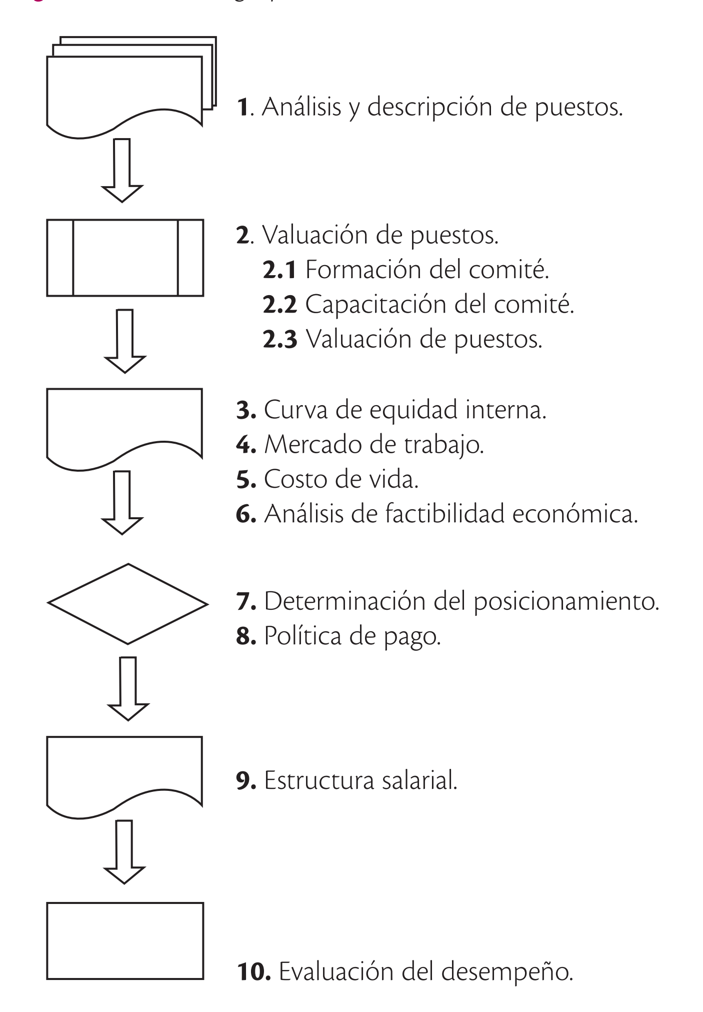
Administración de sueldos y salarios

Esta función consiste en establecer los criterios de valuación y una clara jerarquía entre los puestos de una empresa, de lo cual emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos. Las actividades principales que se desarrollan como parte de esta función son las siguientes:

- Selección de un modelo de valuación de puestos.
- Análisis y descripción de los puestos.
- Formación y capacitación de un comité de valuación.
- Valuación de puestos.
- Elaboración de la estructura salarial.
- Elaboración de guías de aumentos con base en la evaluación del desempeño.

Este proceso, que en términos generales se sigue para la definición de la estrategia de pago de una organización, está integrado por las fases o partes que se indican en la siguiente gráfica, de acuerdo con la metodología comúnmente aceptada y aplicada. A partir de tal gráfica nace el modelo que se propone en esta obra.

Figura 7.2 Metodología para el diseño de una estructura salarial.



Para definir cuánto se debe pagar a alguien por su trabajo, las organizaciones emplean diversos métodos, la mayoría de los cuales coinciden en:

a) Medir internamente (equidad interna).
b) Comparar contra el mercado (competitividad externa).
c) Calcular el costo de vida.
d) Analizar su capacidad de pago.
e) Definir su política de pago.
f) Evaluar el desempeño.

Equidad interna

Una política que toda organización debe seguir es lograr la equidad al remunerar a su personal, lo cual obedece a razones muy claras que se presentan en una empresa, ya que si algún puesto es más importante que otro se supone que deberían pagar más al primero. Si todos en una organización ganaran la misma cantidad de sueldo, los directores quizá desearían puestos de mensajería, pues así tendrían menos responsabilidades, en tanto sus tareas serían menos complejas y menos demandantes de habilidades.

La teoría de la equidad sostiene que los empleados buscan un intercambio donde las recompensas se perciban de forma equitativa. Si perciben que el intercambio es inequitativo, probablemente tratarán de reducir las injusticias buscando o un aumento de salario o una reducción de sus contribuciones, o incluso una apelación a la dirección de la compañía. Por el contrario, si perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, tratarán de reducir esa inequidad aumentando su productividad.

La equidad interna como una medición

Para efectos prácticos de aplicación, la equidad interna es la medición que permite determinar el valor en unidades monetarias ($) que cada punto tiene asignado al puesto.

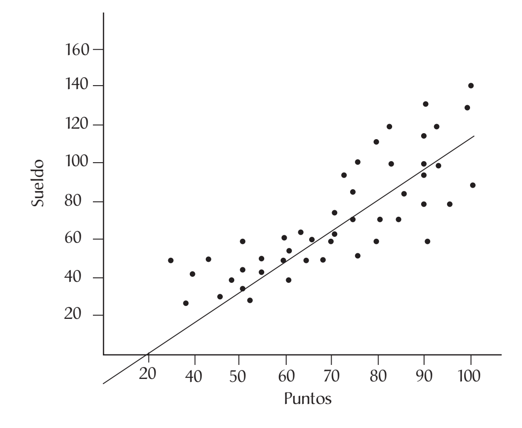
Como vimos en capítulos anteriores, una vez que el comité de valuación haya encontrado la importancia de cada puesto, corresponde a las áreas de personal o de Recursos humanos trabajar en la elaboración de la estructura de pago.

La relación que debe existir entre los valores de los puestos asignados internamente y las unidades monetarias que la empresa debe pagar es una relación lineal. La ecuación que describe mejor esta idea es la siguiente:

$$y = a + bx$$

Por lo general, cuando se concluye el ejercicio de valuación de puestos nos encontramos con una dispersión de datos, donde los sueldos y los valores de cada puesto se representan en una gráfica como la siguiente:

Figura 7.3 Gráfica que representa sueldos y valores de los puestos.



Para la solución de este tipo de problemas, las organizaciones emplean el método de **mínimos cuadrados**, que les permite determinar los valores de la ordenada al origen *a* y la pendiente *b*. De esta forma, es posible dar valor en forma consistente, en unidades monetarias, a cada punto del total de las valuaciones.

Analicemos el siguiente ejemplo:

Figura 7.4 Ejemplo de una alineación final de puestos con sus respectivos sueldos.

Título del puesto	Alineación final	Sueldo actual diario
Gerente de producción	9	1,500
Gerente de finanzas	8	1,400
Gerente de Recursos humanos	6	904
Jefe de ventas	5	780
Jefe de crédito y cobranza	4	800
Jefe de contabilidad	3	500
Supervisor de turno	2	500
Supervisor de almacenes	1	322

Como se observa en el caso planteado, hay algunas diferencias entre los sueldos y el valor del puesto. Por ejemplo, el puesto de jefe de ventas percibe un sueldo de $780 diarios y tiene un nivel 5, mientras que el jefe de crédito y cobranza gana $800 y su puesto tiene un nivel 6, por lo que se concluye que la empresa enfrenta problemas de equidad, pues si un puesto es más importante que otro debería tener un mayor sueldo.

Este ejercicio busca demostrar cómo determinar el valor en unidades monetarias que cada punto o nivel tiene asignado en el puesto. Para ello, hay que determinar una función lineal que indique precisamente ese valor. Partimos de la ecuación

$$y = a + bx$$

para determinar dicho valor. Utilicemos ahora el método de los mínimos cuadrados, que es un modelo de regresión lineal simple:

$$y - \bar{y} = \frac{\sum(\bar{x}_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(xi_i - \bar{x})^2}(x - \bar{x})$$

Al sustituir los valores del ejemplo planteado, se obtiene la siguiente tabla:

Figura 7.5 Valores resultantes del ejemplo planteado.

Puesto	Puntos	Sueldos				
	x_i	y_i	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$
Gerente de producción	9	1,500	4	610	2,440	16
Gerente de finanzas	8	1,400	3	510	1,530	9
Gerente de materiales	7	1,304	2	414	828	4
Gerente de recursos humanos	6	904	1	14	14	1
Jefe de ventas	5	780	0	−110	0	0
Jefe de crédito y cobranzas	4	800	−1	−90	90	1
Jefe de contabilidad	3	500	−2	−390	780	4
Supervisor de turno	2	500	−3	−390	1,170	9
Supervisor de almacén	1	322	−4	−568	2,272	16
Totales	**45**	**8,010**	**0**	**0**	**9,124**	**60**
Media	**5**	**890**				

Al sustituir en la ecuación, se obtiene:

$$y - 890 = \frac{9124}{60}(x - 5)$$
$$y = 890 + 152.07x - 760.3$$
$$y = 129.7 + 152.07x$$

Al sustituir los valores de la regresión en los sueldos del ejemplo, se obtienen los siguientes resultados:

$$[y = 129.70 + 152.07(9) = 1498.33]$$

Figura 7.6 Resultados del ejemplo planteado.

Puesto	Puntos x	Sueldos y	Sueldos Equidad interna
Gerente de producción	9	1,500	1,493.33
Gerente de finanzas	8	1,400	1,346.26
Gerente de materiales	7	1,304	1,194.19
Gerente de Recursos humanos	6	904	1,042.12
Jefe de ventas	5	780	890.05
Jefe de crédito cobranza	4	800	737.98
Jefe de contabilidad	3	500	585.91
Supervisor de turno	2	500	433.84
Supervisor de almacén	1	322	281.77
Totales	**45**	**8,010**	**8,010**

El modelo permite distribuir *en forma equitativa* el total de la nómina tomando en consideración los puntos asignados a cada puesto. Interpretaríamos los resultados diciendo que el valor en unidades monetarias de cada punto es igual a $152.07 más el valor de la ordenada al origen, que es de $129.70.

Por lo anterior, el mismo costo de la nómina, que es de $8,010, se distribuye de acuerdo con la columna correspondiente a sueldos y equidad interna.

Diferentes comportamientos de la curva de equidad interna

En el caso anterior, analizamos un claro ejemplo de un problema lineal que se resolvió usando el método de mínimos cuadrados. Sin embargo, con frecuencia encontramos que, por los modelos de valuación de puestos o por la dispersión de los sueldos, el problema deja de ser lineal para convertirse en exponencial o potencial. Por otro lado, si a un problema exponencial se le trata como lineal, encontraremos absurdos; por ejemplo, la intersección de la curva de equidad interna con el eje *x* se presenta por debajo de cero para algunos de los valores de *x*, lo cual se interpreta como el hecho de que algunos puestos de baja valuación tendrían que pagar por trabajar en la organización. En la figura 7.7 se muestra un ejemplo.

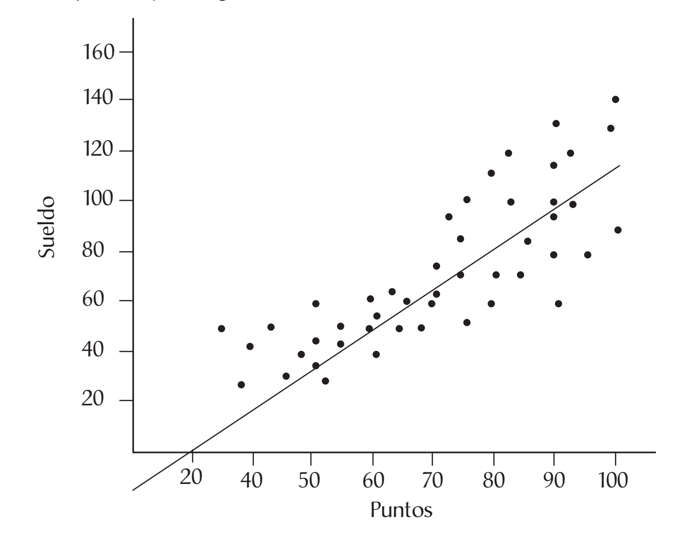
La ecuación original se modifica de la siguiente forma:

$y = a + bx$	lineal
$y = a + b^x$	exponencial
$y = a + x^b$	potencial

Otra forma de expresarlo es:

$y = a + bx$	lineal
$y = a + bx = \text{Log } y = a + bx$	exponencial
$y = a + bx = \text{Log } y = \text{a} + bx$	potencial

Figura 7.7 Gráfica donde la intersección de la curva de equidad interna con el eje de las *x* se presenta por debajo de 0 para algunos valores de *x*.



Selección de la mejor curva

Aunque las tres curvas descritas anteriormente sirven para dar un valor a los puntos de la valuación de puestos, se debe seleccionar aquella curva que se ajuste mejor a la distribución de los puntos y las unidades monetarias. Para ello, es necesario calcular el ***coeficiente de correlación*** (***r***), que es una medida de variabilidad de los puntos muestrales de la variable puntos (independiente), expresada como una proporción de la variabilidad total de ***y*** (sueldos) (Moshe y Levy, 1981).

La ecuación para determinar este coeficiente es:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{y})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2}\sqrt{\sum (y - \bar{y})^2}}$$

Si la relación de puntos (x) es proporcional y creciente en forma positiva, respecto a sueldos (y), entonces el mejor ajuste lo ofrece la curva que más se acerque a 1.00; en caso contrario, es decir, si los puntos decrecen respecto a los sueldos, entonces la curva con un ajuste más cercano a −1.00 será la mejor.

Si se toma el ejemplo anterior de la curva de equidad interna y calculamos el coeficiente de correlación, se obtiene:

Puesto	Puntos	Sueldos					
	x_i	y_i	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
Gerente de producción	9	1,500	−4	610	2,440	16	372,100
Gerente de finanzas	8	1,400	3	510	1,530	9	260,100
Gerente de materiales	7	1,304	2	414	828	4	171,396
Gerente de Recursos humanos	6	904	1	14	14	1	196
Jefe de ventas	5	780	0	−110		0	12,100
Jefe de crédito y cobranza	4	800	−1	−90	90	1	8,100
Jefe de contabilidad	3	500	−2	−390	780	4	152,100
Supervisor de turno	2	500	−3	−390	1,170	9	152,100
Supervisor de almacén	1	322	−4	−568	2,272	16	322,624
Totales	**45**	**8,010**	**0**	**0**	**9,124**	**60**	**1,458,016**
Media	**5**	**890**					

$$r = \frac{8,010}{\sqrt{60}\sqrt{1,458,016}}$$

$$r = \frac{8,010}{9,353.1253}$$

$$r = 0.856$$

El resultado indica que existe una fuerte relación entre las variables. Sin embargo, convendría realizar el ejercicio completo. Veamos la aplicación de los tres modelos descritos: lineal, exponencial (semilogarítmico) y potencial (logarítmico).

Figura 7.8 Equidad interna por medio de una curva exponencial (semilogarítmica).

x_i	y_i	$Log\ Y_i$	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
9	1,500	3.17609	4	0.2767	1.1067	16	0.0766
8	1,400	3.14613	3	0.2467	0.7402	9	0.0609
7	1,304	3.11528	2	0.2159	0.4317	4	0.0466
6	904	2.95617	1	0.0568	0.0568	1	0.0032
5	780	2.89209	0	−0.0073	0.0000	0	0.0001
4	800	2.90309	−1	0.0037	−0.0037	1	0.0000
3	500	2.69897	−2	−0.2004	0.4009	4	0.0402
2	500	2.69897	−3	−0.2004	0.6013	9	0.0402
1	322	2.50786	−4	−0.3915	1.5662	16	0.1533
45 **5**	**8,010** **890**	**26.0946** **2.89941**	**0**	**0.0E+00**	**4.9001**	60	0.4210

$$r = \frac{4.9001}{\sqrt{60}\sqrt{0.4210}}$$

$$r = \frac{4.9001}{5.0258}$$

$$r = 0.9750$$

Figura 7.9 Equidad interna por medio de una curva potencial (logarítmica).

y_i	*Log* X_i	*Log* Y_i	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
1,500	0.9542	3.17609	0.3365	0.2767	0.0931	0.1132	0.0766
1,400	0.9031	3.14613	0.2853	0.2467	0.0704	0.0814	0.0609
1,304	0.8451	3.11528	0.2273	0.2159	0.0491	0.0517	0.0466
904	0.7782	2.95617	0.1604	0.0568	0.0091	0.0257	0.0032
780	0.6990	2.89209	0.0812	−0.0073	−0.0006	0.0066	0.0001
800	0.6021	2.90309	−0.0157	0.0037	−0.0001	0.0002	0.0000
500	0.4771	2.69897	−0.1406	−0.2004	0.0282	0.0198	0.0402
500	0.3010	2.69897	−0.3167	−0.2004	0.0635	0.1003	0.0402
322	0.0000	2.50786	−0.6178	−0.3915	0.2419	0.3816	0.1533
8,010	**5.5598**	**26.0946**	**0**	**0.0E+00**	**0.5546**	**0.7806**	**0.4210**
890	**0.6178**	**2.89941**					

$$r = \frac{05546}{\sqrt{07806}\sqrt{0.4210}}$$

$$r = \frac{05546}{05733}$$

$$r = 09674$$

Resumen de resultados

Tipo de regresión	*r*
Lineal	**0.8560**
Exponencial	**0.9750**
Potencial	**0.9674**

Por los cálculos anteriores, la curva que mejor se ajusta para la equidad interna es la exponencial, ya que su *r* es 0.9750, que se acerca más a 1.00.

El mercado de trabajo

El mercado de trabajo es la piedra de toque de moralidad de un sistema económico, ya que en él está en juego el bienestar material de la nación y la dignidad de sus ciudadanos como personas.

En el mercado de trabajo puede haber un conflicto entre la economía y la ética; como mercado, está sujeto a los principios de la eficiencia económica, pero debe estar abierto a los criterios superiores que rigen la vida del ser humano, como su dignidad inherente al trabajo.

Los sueldos y los salarios están determinados por la oferta y la demanda de los mercados de trabajo. Aunque existen reglamentaciones con carácter legal, por un lado, así como el poder de negociación de los individuos y sindicatos, por otro, con frecuencia es el mercado el que determina los niveles de pago.

Los niveles de retribución son de importancia para la sociedad, porque ayudan a determinar el estándar de vida que en ella prevalece. Altos niveles de sueldos representan mayores ingresos por impuestos, que redundan en mejores ingresos para escuelas, hospitales y servicios públicos; también contribuyen al poder adquisitivo de los empleados, así como a la economía y al nivel general de bienestar y satisfacción de un país.

Las regiones cuyos niveles de sueldo están deprimidos se ven afectadas por el hecho de que la gente carece de dinero para lograr niveles de vida satisfactorios. Las recesiones comerciales, la reducción de los gastos federales y la competencia extranjera a menudo conducen a importantes restricciones, por lo que no permiten el crecimiento individual ni el colectivo.

El mercado de trabajo es un indicador muy sensible ante las variaciones del entorno económico. Cuando un país se encuentra en crisis, los primeros cambios se presentan en el nivel de pago y, después, en el desempleo. Por otro lado, si la economía es sana, los niveles de sueldo se tornan agresivos y la demanda de empleados se incrementa en forma importante.

La abundancia o escasez de talento o mano de obra especializada son de los factores con mayor peso en el momento de determinar un sueldo. Analicemos por un momento elementos que fundamentan lo anterior.

Durante la década de 1950, al surgir las primeras computadoras para uso en la administración, se requería de personal con alta especialización en el manejo de esos majestuosos "dinosaurios de la informática", pues su programación y operación desafiaban a los talentos más brillantes.

Por las condiciones especiales que estas máquinas requerían para su adecuada operación (aire acondicionado, piso especial, etc.), el trabajo con ellas parecía y era complejo, pues pocos individuos eran capaces de hacerlas funcionar. Por tal razón, programadores y operadores también eran "especiales", pues tenían horarios diferentes y hasta disfrutaban de trabajar por las noches a causa de la tranquilidad en las oficinas a esas horas. Incluso se les trataba de forma diferente que al resto del personal de la empresa.

Desde luego, sus sueldos también eran diferentes. Los directivos se preguntaban quién operaría la computadora si este personal decidía abandonar la empresa. Asimismo, había que justificar la elevada inversión.

Los empleados que ocupaban los puestos de programadores, analistas y operadores recibían sueldos superiores al "valor" de sus puestos, es decir, si su valuación era de x puntos, era indispensable pagarles algo más para retenerlos, o bien, había que forzar el resultado de la valuación para explicar un poco el fenómeno de la oferta y la demanda.

En la actualidad, las computadoras han crecido en capacidad. Pero también han reducido en forma importante sus dimensiones, así como sus costos de adquisición, operación y mantenimiento. Muchas personas se dedican ahora a estudiar este campo, por lo que la mano de obra redujo sus aspiraciones salariales, con lo cual se logró estabilizar el mercado de trabajo.

Como el ejemplo anterior pueden citarse varios, todos ellos con bastante similitud y circunscritos a un periodo determinado . Es el caso de secretarias, comunicadores, publicistas, especialistas en reingeniería y los administradores mismos.

El administrador de personal debe reconocer las tendencias y los problemas temporales, sin afectar la integridad de un sistema.

Por mercado de trabajo se entiende el ámbito donde se determinan la oferta y la demanda de la mano de obra, así como las condiciones laborales, en especial los salarios y las prestaciones.

Las encuestas de sueldos, salarios y prestaciones

La herramienta más eficiente para conocer las tendencias del mercado en materia de pagos son las encuestas que realizan empresas y asociaciones.

Una encuesta es la recolección de datos (en este caso, sobre sueldos, salarios y prestaciones), que se agrupan siguiendo un método que, a la vez, ordena la información y tiene como propósito general describir un fenómeno en un tiempo determinado.

Las encuestas de sueldos contienen información valiosa que hay que procesar y analizar con detenimiento. Es frecuente cometer errores de interpretación, lo que conduce a tomar decisiones inadecuadas. Algunas veces, los administradores de personal descalifican las encuestas, porque no presentan los datos que ellos desean observar, sin detenerse a realizar consideraciones de carácter estadístico sobre los datos.

Realizar encuestas de mercado es una función importante y compleja, en tanto que mantener un control del mercado exige un amplio conocimiento de este. Por consiguiente, el análisis del mercado es un arte impreciso que requiere de una buena dosis de interpretación de sucesos.

¿Quién debe realizar las encuestas?

Esta es una pregunta a la que se enfrentan directivos de organizaciones que a menudo cuentan con un área específica de administración de compensaciones, una de cuyas responsabilidades (entre otras) es precisamente identificar el nivel de competitividad salarial de la empresa.

Por ello, algunas firmas prefieren elaborar sus propias encuestas, intervenir en grupos de intercambio o participar en encuestas realizadas por empresas especializadas, ya sean públicas o privadas. Lo más frecuente es que participen en varios estudios, con diferentes mercados y dimensiones de empresas o grupos, con la finalidad de obtener tanta información como sea posible, lo que les permitirá contar con "termómetros" del mercado.

Un problema común al aplicar las encuestas es que cuando se tiene demasiada información sería posible obtener varias respuestas a una misma pregunta, lo cual podría destruir la credibilidad de las encuestas. Cuando la encuesta arroja resultados no esperados, es común descalificar a las personas de otras empresas que proporcionaron la información; mientras que cuando la encuesta es ajena la crítica por lo general se enfoca hacia quienes la elaboraron.

En el proceso de recabar información, se debe partir de una seria selección de fuentes de información. Hay diversas empresas que se dedican a esta actividad y aportan buena información, o que ayudan a diseñar un buen instrumento de medición.

Determinación del alcance y los objetivos de una encuesta

Una vez decidido que es preciso realizar una encuesta, que no hay empresas de la localidad que se dediquen a hacerlas y que satisfagan una necesidad ya identificada, se deben plantear con toda claridad los alcances y objetivos de la encuesta. Nada hay más frustrante que avanzar en la realización de la encuesta y descubrir tiempo después que las interrogantes básicas siguen sin respuesta, por lo que será necesario replantear un nuevo estudio. Por tal razón, resulta fundamental conocer a fondo los problemas que se desean resolver.

El problema del interés creado

Cuando una empresa en particular realiza una encuesta, el costo más elevado que tiene que solventar es la falta de credibilidad, lo cual se debe a que los participantes en ocasiones quizá se sientan amenazados al brindar información que podría hacer vulnerable a su organización, pues si otros conocen los niveles de pago de sus empleados es posible que reciban ofertas de otras empresas, incluso de la organizadora, para irse con ellos. De esta forma, la organización en cuestión perdería ese talento.

Otro aspecto costoso de una encuesta es el interés creado internamente, que surge cuando un grupo de ejecutivos solicita el estudio sobre puestos específicos o áreas determinadas, con el objetivo de justificar o fundamentar una decisión arbitraria respecto a una asignación de sueldo, o bien, el ofrecimiento de un paquete de compensación con fines de reclutamiento y una aplicación de dudoso contenido ético.

En el primer caso, la relación personal y la integridad de la empresa o del grupo que desarrolle el estudio serán importantes para resolver el problema. Para el segundo caso, debe evitarse realizar este tipo de estudios para servir solo a intereses particulares.

Tipos de encuestas

Por lo general, las encuestas se clasifican en cuatro categorías:

1. Encuestas de puestos representativos. Tienen una clara intención en la formulación de hipótesis respecto a una parte de las tendencias en compensación. Estas encuestas son rígidas en su estructura, pero tienen una amplitud suficiente para abarcar una extensa variedad de puestos, de problemas o de ambos. Se realizan en forma periódica (anual, semestral, etcétera).

2. Encuestas de un ramo o giro. Por sus características, son muy similares a las anteriores, pero la diferencia más importante radica en que el análisis se orienta a estudiar problemas, condiciones y tendencias de una actividad concreta, donde los puestos, niveles organizacionales y procesos de operación son muy similares entre sí. Por ejemplo, las encuestas de la industria hotelera, del sector bancario y financiero, de la industria química, entre otras.

3. Encuestas regionales. Por la concentración de actividad industrial en algunas regiones, se hace indispensable realizar encuestas de sueldos independientemente del giro y tamaño de la empresa. Esto obedece a que la mano de obra disponible es limitada y existe una gran competencia en una ciudad, lo cual a menudo provoca un incremento artificial en el costo de los sueldos. Con esta herramienta se tiene una clara visión del fenómeno a estudiar.

4. Encuestas con propósitos especiales. En dichos estudios por lo general se hacen preguntas sobre aspectos particulares o problemas de compensación en un área o en puestos específicos. Juegan un papel menos importante en la toma de decisiones de las políticas generales, ya que los problemas que se busca resolver tienen un enfoque específico. Como ejemplo mencionaremos una encuesta de sueldos para vendedores al detalle, corredores comisionistas de bienes raíces, etcétera.

El diseño de una encuesta

La metodología que normalmente se aplica para determinar el comportamiento del mercado parte de una investigación de campo, cuya información se levanta a partir de una encuesta de compensación.

Una vez analizado y seleccionado el(los) tipo(s) de encuesta(s) que se va(n) a realizar, se procede paso a paso con la metodología que se explica a continuación:

1. Determinación de los objetivos del estudio

La mayoría de las encuestas incluyen sueldos, salarios y prestaciones, lo que permite identificar plenamente la compensación total que las empresas pagan a sus empleados.

2. Determinación del tamaño de la muestra

En casos excepcionales, las encuestas pueden incluir toda la población que se quiere estudiar, lo cual la convierte en un censo, que produce un mayor grado de confiabilidad en la información. Sin embargo, la mayoría de las encuestas abarca tan solo una parte de las compañías o los puestos representativos. Así, la confiabilidad de los datos de las encuestas depende del tamaño y la composición de la muestra seleccionada como representativa. En términos generales, cuanto más grande y representativa sea la muestra, mayor será su confiabilidad, es decir, habrá mayor probabilidad de que la muestra en realidad sea representativa de toda la población.

Los procedimientos estadísticos pretenden que, al realizar una encuesta, se utilicen muestras tomadas al azar con la finalidad de generar datos que sean representativos de una población.

La mayoría de las encuestas sobre compensación están sesgadas intencionalmente, puesto que se desea estudiar un sector o un segmento definido.

En este punto, las empresas tienen que definir quiénes van a participar en el estudio. Los modelos estadísticos y probabilísticos juegan un papel importante en la determinación del espacio muestral. Sin embargo, la práctica común dificulta demasiado la construcción de muestras, pues varias firmas no desean proporcionar la información de sus sueldos, por lo que muchas veces la muestra se conforma con quienes aceptan participar en el estudio.

3. Elección de los puestos

La cantidad de puestos que se incluirán en la encuesta debe tener un grado de comparabilidad entre las empresas que se estudiarán y ser frecuentes entre los participantes. Muchas encuestas incluyen descripciones de puestos; algunas más presentan su valuación. Tal es el caso de *Hay Asociados*, que lleva a cabo sus encuestas considerando los "Puntos Hay" aceptados para cada puesto. Este ejercicio lo repite la firma William Mercer, al alinear los puestos por grados, lo cual facilita la agrupación y la presentación de resultados por puestos y niveles.

La selección de los puestos también debe depender de los objetivos y alcances del estudio.

4. Elaboración del cuestionario

Se prepara un cuestionario para la recolección de datos. Esta herramienta por lo general contiene las siguientes secciones:

a) Datos de identificación.
b) Dimensiones de la empresa.
c) Información laboral (usos y costumbres).
d) Prestaciones.
e) Sueldos y salarios.

En el apéndice A se muestra un ejemplo de cuestionario.

5. Prueba piloto

Se efectúan pruebas para comprobar la confiabilidad y validez de la herramienta.

6. Levantamiento de la información

Varios factores son los que determinan el método que hay que utilizar en la recolección de los datos. Por ejemplo, la urgencia o el tiempo disponible para realizar la encuesta y el costo asociado con el método específico, así como el grado de confiabilidad de la información que se obtiene de los diferentes métodos. Otro factor es el número de empresas que participen y la cantidad de puestos a estudiar.

Luego, se recopila la información de las empresas participantes, además de que la recolección de datos puede hacerse mediante las siguientes técnicas:

a) Encuestas realizadas por teléfono.
b) Encuestas realizadas por correo ordinario y/o electrónico.

c) Encuestas realizadas por entrevista.
d) Encuestas de asociaciones y cámaras.
e) Encuestas realizadas por terceros (firmas consultoras).

7. Tabulación e interpretación de los resultados

Los datos se agrupan, analizan e interpretan. Las medidas que suelen emplearse para este tipo de estudios son medidas de tendencia central, dispersión y posición; entre ellas, mencionamos las siguientes:

Tendencia central	Dispresión	Posición
Media	Varianza	Primer cuartil (25%)
Mediana	Desviación estándar	Segundo cuartil (50%)
Moda		Tercer cuartil (75%)

Los resultados se interpretan y por lo general se presentan de la siguiente forma (figura 7.10), la cual permite apreciar cada puesto incluido en el estudio.

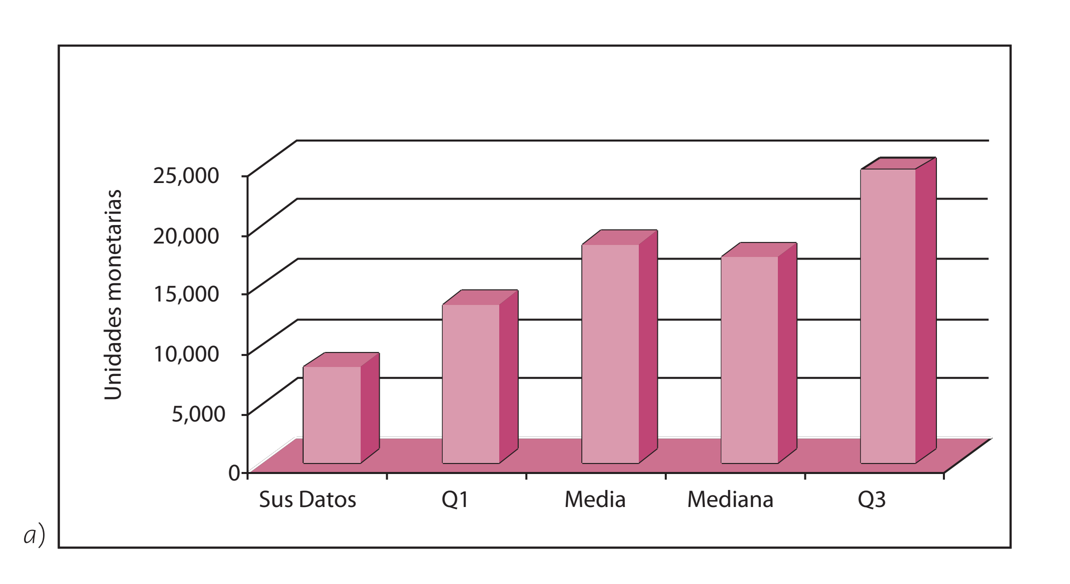
Figura 7.10 Ejemplo de los resultados de una encuesta. Banco de información en compensación. (Las cantidades están en pesos mexicanos.)

EMPRESA: PUESTO:	**X.Y.Z, S. A. de C. V.** Coordinador de personal	
CODIGO:	2003	
	NÚMERO DE CASOS:	27
	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LA ENCUESTA	

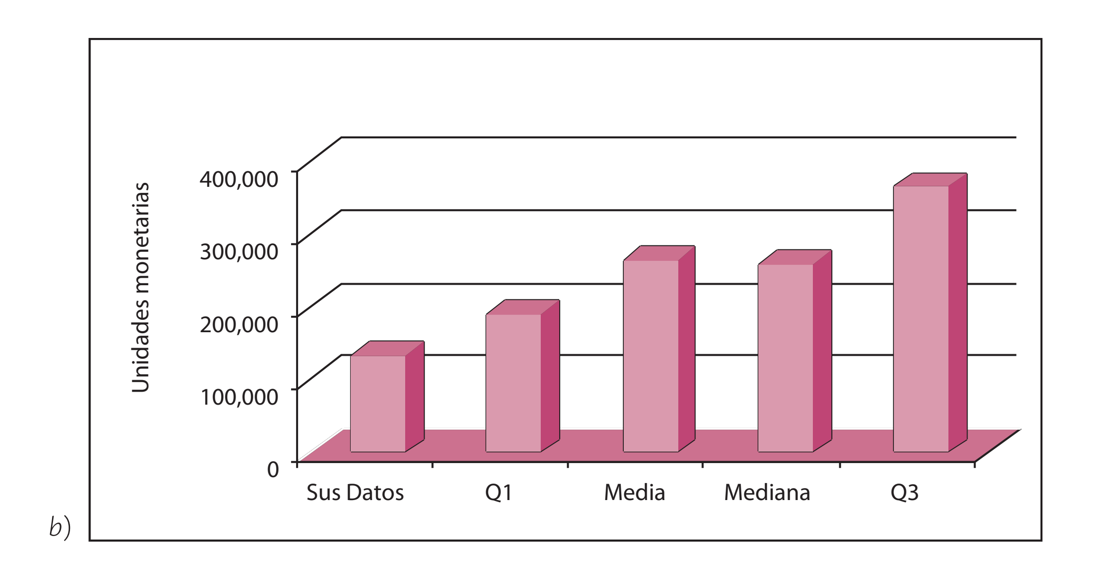
		Sus datos	25%	Media	Med.	75%
Sueldo base	($/mes)	8,000	13,250	18,393	17,250	24,500
Bono	($/año)	24,000	10,000	14,143	18,000	23,500
Bono automóvil	($/año)	0	8,500	11,890	15,000	25,000
Aguinaldo	($/año)	8,000	11,500	15,821	17,000	20,625
Prima vacacional	($/año)	4,000	906	2,188	1,350	2,450
Fondo de ahorro	($/año)	12,480	0	6,413	7,140	11,222

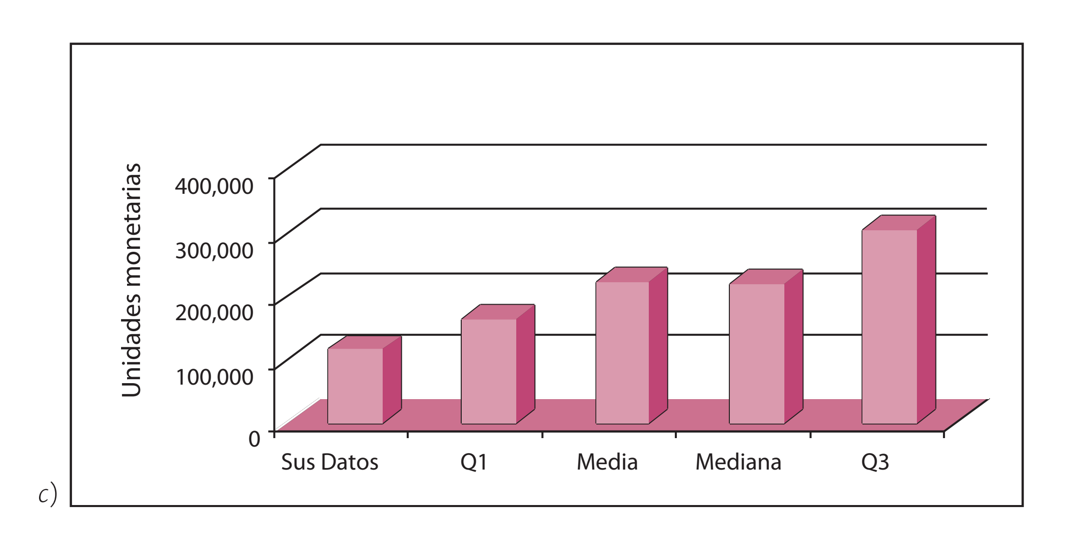
	Sus datos	25%	Media	Med.	75%
Beneficios múltiples ($/mes)	0	4,500	6,292	5,457	7,289
Otras prest. (Grav.) ($/año)	0	0	0	0	0
Otras prest. (No grav.) ($/año)	2,729	0	0	0	0
Comp. total (Gravable) ($/año)	132,000	189,906	264,218	258,350	365,575
Comp. total (No Grav.) ($/año)	15,209	4,500	12,705	12,597	18,511
Compensación neta (Anual)	114,5566	161,420	221,493	217,014	303,427
Compensación neta (Mensual)	9,546	13,451	18,458	18,085	25,285

Figura 7.11 Ejemplo de los resultados de una encuesta presentados en forma de histogramas. El puesto corresponde a un coordinador de personal: *a*) sueldo base, *b*) compensación total gravable, *c*) compensación total neta.



a)


Unidades monetarias
400,000
300,000
200,000
100,000
0
Sus Datos
Q1
Media
Mediana
Q3
b)


Unidades monetarias
400,000
300,000
200,000
100,000
0
Sus Datos
Q1
Media
Mediana
Q3
c)

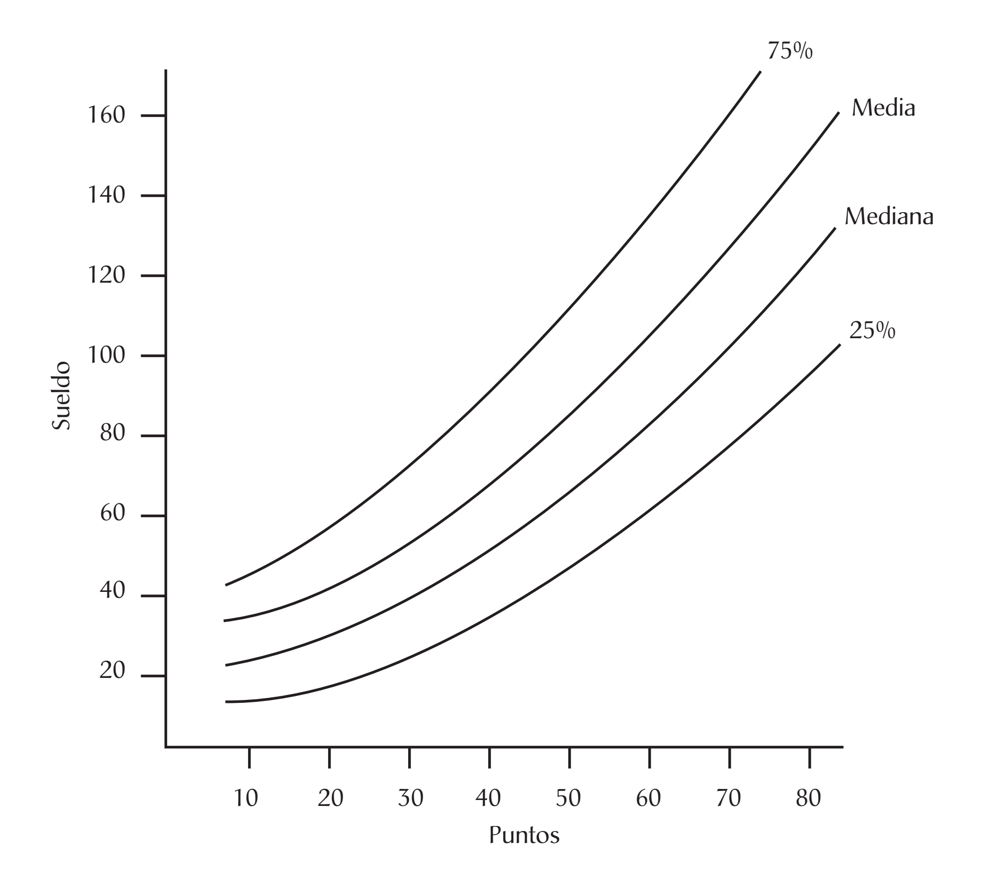
Una vez que se tienen los datos del mercado por cada puesto tipo que se incluyó en la muestra, se pueden construir curvas "suaves" para cada medida, lo que se logra mediante una regresión lineal simple que permita describir una recta:

$$Y = a + bx$$

El método de mínimos cuadrados facilita encontrar la ecuación descrita. Por supuesto, para saber si esa recta "se ajusta" a nuestros datos, tiene que calcularse el coeficiente de correlación (r).

A continuación se muestra una representación gráfica de los resultados de una encuesta de sueldos y prestaciones.

Figura 7.12 Comportamiento del mercado de sueldos.



La regresión lineal simple en la medición del mercado

Una de las formas de medir el comportamiento del mercado de una manera eficiente consiste en asociar una variable independiente, como podría ser el volumen de ventas de las empresas participantes, y su relación sobre los sueldos de un puesto determinado, que sería la variable dependiente.

Dicha relación se determina con la siguiente ecuación:

$$Y = a + bx$$

donde *y* es el sueldo, *a* la ordenada al origen, *b* la pendiente de la recta *y x* las ventas de la empresa.

Para una aplicación general, se tiene la ecuación: Sueldo = *a* + *b* (ventas)

El análisis multivariado en la medición del mercado

Las valuaciones de puestos descritas no tienen un valor monetario intrínseco; por ello, las encuestas de sueldos son indispensables para lograr un buen programa de remuneración. Deberían planearse y realizarse con sumo cuidado para obtener información significativa, amplia y oportuna.

Es frecuente que en una encuesta se tengan resultados con variaciones importantes de sueldos, lo que es atribuible a diversos factores. La firma Towers Perrin Group presentó una forma de resolver el problema, consistente en relacionar cada variable con el objetivo de encontrar una "explicación" de la variabilidad. En tal caso, los elementos a considerar son los siguientes:

Una buena comparación de puestos. Realizar una buena comparación entre los puestos que se incluyen en una encuesta es de vital importancia, ya que su credibilidad radica en la calidad de sus resultados. Aunque los puestos tengan la misma denominación, no siempre son iguales de una empresa a otra.

Como las responsabilidades y tareas específicas de los puestos varían, es necesario emplear algún modelo de valuación de puestos para igualarlos entre las diferentes empresas. La mayoría de los modelos presentan serios inconvenientes; las valuaciones son subjetivas, y toman demasiado tiempo y costo. Asimismo, a causa de los frecuentes cambios organizacionales dentro de las firmas que participan en la encuesta, hay que repetir el ejercicio de selección e identificación de puestos cada vez que se lleve a cabo la encuesta.

Dimensiones de las empresas. Cuando se desea realizar una encuesta entre organizaciones del mismo ramo, encontramos que sus tamaños nos son similares. Si consideramos tan solo el volumen de ventas, quizás obtengamos una cifra que no refleje la realidad. Por ejemplo, cuando se elaboró una encuesta de sueldos del sector farmacéutico en México, se determinó que las empresas participantes se podían agrupar por el volumen de sus ventas en tres niveles: grandes (más de 45 millones de dólares anuales), medianas (entre 18 y 45 millones de dólares

anuales) y pequeñas (menos de 18 millones de dólares). Al comparar los resultados, se observó que una firma de las consideradas grandes tenía un bajo nivel de sueldos. Si se comparaba su línea de pago respecto al mercado (cualquiera de los tres segmentos), se encontraba debajo del primer cuartil. La razón fue que la empresa registraba altos volúmenes de ventas, pero no era fabricante en su totalidad como sus competidores; tenía actividades de producción de medicamentos, aunque la mayoría de sus operaciones eran de comercialización, por lo que contaba con una baja inversión en activos.

Cuanto mayores sean el número de mercados, el tamaño de las empresas, los giros de puestos, etc., que comprende una encuesta, más dispersos estarán los resultados (Towers Perrin Foster & Crosby, *Memorias del Banco de Información en Compensación*, 1990).

Para resolver el problema, se utiliza una técnica cuantitativa que permite comparar e igualar la clasificación de los puestos sobre una base estándar. La técnica requiere la utilización de la regresión multivariada lineal simple, muy similar a la propuesta en el capítulo donde se estudió el modelo de puntos. La metodología que se emplea consiste en los siguientes pasos.

Identificación de variables

La identificación de las variables que intervienen en la determinación de la compensación se presenta como producto de un claro planteamiento de objetivos. Debe tomarse en cuenta que tratamos de medir qué tanto pagan las diversas empresas a puestos más o menos similares (ya que no hay puestos exactamente iguales).

Las variables deben ser cuantitativas y lo más objetivas posible. Así se permitirá definir su operacionalidad y se obtendrá un claro entendimiento en el momento de su aplicación. Las variables se pueden agrupar en dos grandes rubros: variables de la empresa y variables del ocupante.

Variables de la empresa

El tamaño de una empresa resulta ser demasiado evidente en cuanto a su capacidad de pago, es decir, si tiene grandes ingresos podrá tener buenos sueldos en comparación con compañías más pequeñas.

Las variables que se toman en consideración principalmente son:

- Ventas totales.
- Número de empleados.
- Activos totales.
- Capital contable.
- Utilidad bruta.
- Utilidad neta.

La información anterior nos remite a cifras y razones de carácter financiero que indicarán cuál es la posición o capacidad de una organización en cuanto a magnitudes. De esta forma, es posible plantear hipótesis como las siguientes: una firma paga mejores sueldos si sus utilidades

son las más altas del mercado; si una empresa tiene pérdidas, sus niveles de sueldo bajarán respecto al mercado, etc. Se trata de hipótesis que tendrá que demostrarse, o bien, medirse en el estudio de mercado.

Variables del ocupante

Es común que en las organizaciones se encuentren sueldos diferentes para puestos similares, lo cual se debe principalmente a diferencias que hay entre los individuos y que las empresas reconocen; tal es el caso del desempeño o la actuación. Sin embargo, es posible encontrar otras diferencias que hacen variar los niveles de pago; entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Unidad organizacional a la que pertenece.
- Nivel de reporte.
- Volumen de ventas de su unidad.
- Número de personal supervisado.
- Antigüedad en la empresa.
- Antigüedad en el puesto.
- Edad, etcétera.

Operacionalización de las variables

Para efectos del presente estudio, las variables se definen y operacionalizan de la siguiente forma:

a) Variables dependientes

Sueldo base: Es el estipendio que recibe mensualmente un empleado en las empresas sujetas al estudio.
Compensación total gravable: Es la retribución anual del empleado que incluye pagos garantizados por sueldo anualizado, prima vacacional, aguinaldo, bonos fijos anuales y otros pagos gravables.

b) Variables independientes

Del ocupante

Unidad organizacional

Los participantes de la encuesta deben seleccionar el ámbito de influencia de cada puesto dentro de la empresa. Con el objetivo de comparar adecuadamente los puestos, se tiene que definir una codificación como la que se muestra a continuación:

1. Departamento.
2. Área o división.
3. Departamento corporativo.
4. Unidad.
5. Corporativo.

Nivel de reporte

Las empresas se estructuran internamente de diversas formas. Los puestos se reportan a otros y existe una dependencia que les otorga mayor o menor importancia relativa. Con la finalidad de simplificar la jerarquía, se debería establecer una codificación del nivel de reporte de los puestos, siguiendo su propio organigrama. A continuación se indican los criterios para determinar el nivel de reporte:

Nivel de reporte 1. Equivale a la más alta autoridad de la empresa; por ejemplo, director general o gerente general.
Nivel de reporte 2. Equivale a aquellos puestos que se reportan al director o gerente general (nivel 1).
Nivel de reporte 3. Equivale a aquellos puestos que se reportan al nivel 2.

Empleados supervisados

La variable representa la responsabilidad que tiene un puesto en la supervisión del trabajo de subalternos. Para determinarla, se solicitó a cada empresa participante que, en los puestos que reportaran para el estudio, indicaran el número de personal que supervisaba cada puesto.

Antigüedad en la empresa

Esta variable se define como los años de trabajar en la empresa que tiene el ocupante del puesto. Se infiere que a más antigüedad, habrá mayor nivel de sueldo.

Antigüedad en el puesto

Esta variable se define como los años que lleva en el puesto actual el empleado reportado. Trata de explicar situaciones de promociones recientes en las cuales los empleados aún no alcanzan el nivel de sueldo de su nuevo rango.

Edad

Esta variable trata de explicar si existe diferencia entre los empleados jóvenes y maduros.

De la empresa

Ventas totales

Se refiere al volumen de ventas totales del ejercicio inmediato anterior de la empresa. La variable infiere que a mayores ingresos, mejor capacidad de pago.

Número total de empleados

Da cuenta de la plantilla total de personal de tiempo completo y con contrato definitivo, al momento de dar la información.

Activos totales

Se refiere a la información contable del volumen de activos que tiene una empresa.

Capital contable

Determina el tamaño de una empresa.

Utilidad bruta

Permite identificar el éxito financiero que tiene la empresa. Cuando hay excedentes de dinero, se infiere que la firma puede pagar más y mejores salarios.

Utilidad neta

Identifica el nivel del éxito financiero que tiene la empresa después de descontar los impuestos y la participación de los trabajadores en las utilidades.

Expresión matemática

Cada una de estas variables se identifica conforme a la siguiente expresión:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_7x_7 + a_8x_8 + a_9x_9 + a_{10}x_{10} + a_{11}x_{11} + a_{12}x_{12}$$

donde:

a_0 = ordenada al origen
a_1 = unidad organizacional
a_2 = nivel de reporte
a_3 = personal supervisado
a_4 = antigüedad en la empresa
a_5 = antigüedad en el puesto
a_6 = edad
a_7 = ventas totales
a_8 = número total de empleados
a_9 = activos totales
a_{10} = capital contable
a_{11} = utilidad bruta
a_{12} = utilidad neta

De una manera general, tendríamos:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + \ldots a_nx_n$$

Ejemplo de una aplicación

En la actualidad, algunas encuestas de mercado utilizan este procedimiento estadístico para resolver problemas de inconsistencia y con variaciones importantes. A continuación se presentan los resultados de una encuesta del ramo hotelero, que emplea las mismas variables y otras que son propias de su giro. Los resultados ayudan a predecir el nivel de sueldo base y la compensación total gravable, que debería tener un empleado dadas ciertas circunstancias.

Expresión para determinar el sueldo base

Sueldo base – media del sueldo base del mercado = 16.35 + 2,957.50 (unidad organizacional – media de la unidad organizacional del mercado) + 87.20 (nivel de reporte – media del nivel de reporte del mercado) + 214.30 (empleados supervisados – media del número de empleados supervisados del mercado) +144.40 (años en la empresa – media de los años en la empresa del mercado) + 88.30 (edad – media de la edad del mercado) $+101.52 \times 10^{-7}$ (ventas de la empresa – media de las ventas del mercado) + 2.40 (número total de empleados – media del total de empleados del mercado) + −0.87 (número de cuartos – media del número de cuartos del mercado) + 1.89 (número de centros de consumo – media del número de centros de consumo del mercado) + 1.04 (tarifa promedio – media de la tarifa promedio del mercado) + −1.01.58 (número de estrellas – media del número de estrellas del mercado) + 242.55 (antigüedad en el puesto – media de la antigüedad en el puesto del mercado)

Expresión para determinar la compensación total gravable

CTG – media de CTG del mercado = 163.44 + 69,632.33 (unidad organizacional – media de la unidad organizacional del mercado) + 853.05 (nivel de reporte – media del nivel de reporte del mercado) + 2,987.28 (empleados supervisados – media del número de empleados supervisa dos del mercado) + 1,831.16 (años en la empresa – media de los años en la empresa del mercado) + 1,246.87 (edad – media de la edad del mercado) + -3.67×10^{-6} (ventas de la empresa – media de las ventas del mercado) + -4.32×10^{-5} (número total de empleados – media del total de empleados del mercado) + 8.20 (número de cuartos – media del número de cuartos del mercado) + 25.89 (número de centros de consumo – media del número de centros de consumo del mercado) + 12.88 (tarifa promedio – media de la tarifa promedio del mercado) + − 2,170.76 (número de estrellas – media del número de estrellas del mercado) + 3,076.49 (antigüedad en el puesto – media de la antigüedad en el puesto del mercado)

Con las ecuaciones anteriores se predice el nivel de pago, de conformidad con el modelo de regresión multivariado que se "ajusta" a las tendencias del mercado. Al sustituir cada variable y multiplicarla por su respectivo coeficiente, se obtiene dicha predicción, de tal suerte que pueden interpretarse los resultados de la siguiente manera: la variable unidad organizacional impli-

ca que si el ocupante del puesto se encuentra dentro de una unidad productiva y asciende con el mismo puesto a una oficina corporativa (es decir, aumenta un nivel), lo cual representaría un aumento de $2,957.50 mensuales, por lo que respecta al sueldo base, y de $39,632.33 si se trata de la compensación total gravable.

Si se toma el ejemplo de la edad, podría decirse que al cumplir un año más de vida el trabajador debería ver incrementado su sueldo base en $88.30 mensuales o en $1,246.87 anuales para la compensación total gravable, lo mismo que sucede para las otras variables.

Aunque se sabe que el mercado no se comporta como se describió a partir del modelo, puesto que este aumenta sus sueldos cada año y de conformidad con la evaluación del desempeño de cada trabajador, el ejercicio sí ayuda a explicar las variaciones.

Una buena comparación de puestos es la condición sine qua non de una buena encuesta de sueldos. Se ha demostrado que con esta metodología se pueden resolver los problemas de determinación de niveles de sueldos en forma satisfactoria.

Herramienta para definir la compensación a directores generales y responsables de áreas funcionales

Para que los inversionistas tengan confianza en el manejo de las empresas, es necesario que estas cuenten con transparencia en su administración y que se fomente una adecuada revelación a los accionistas. Con esta frase inicia su exposición de motivos el *Código de mejores prácticas corporativas*, elaborado en México por iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial, que constituye un comité para establecer recomendaciones para un buen gobierno corporativo de las sociedades mexicanas.

El *Código* recomienda definir principios que contribuyan a mejorar el funcionamiento de los consejos de administración, así como a la revelación de información a los accionistas. De manera específica, el *Código* señala lo siguiente:

- La operación diaria debe ser responsabilidad del equipo directivo de la empresa;
- el consejo de administración tiene que definir la visión estratégica y aprobar la gestión;
- las sociedades deben ampliar la información relativa a su estructura administrativa y a las funciones de sus órganos sociales;
- las sociedades tendrían que contar con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente;
- se requieren procesos que promuevan la participación y la comunicación entre los consejeros, y
- tienen que existir procesos que fomenten una adecuada revelación de información a los accionistas.

El *Código de mejores prácticas corporativas* sugiere que los consejos de administración revisen que las condiciones de contratación del director general, así como de los funcionarios de alto nivel y sus pagos probables por separación de la sociedad se apeguen a lineamientos aprobados por el consejo.

Se sugiere, asimismo, que en el informe anual presentado por el consejo de administración se revelen las políticas utilizadas, así como los componentes que integran los paquetes de remuneración de los consejeros y directivos de las sociedades.

Los problemas en las empresas públicas

El *Código de mejores prácticas corporativas* busca hacer más transparente la gestión de las empresas. Hasta la fecha, la información de los sueldos y las prestaciones, especialmente en los niveles directivos, se ha manejado con mucha reserva y hermetismo.

¿Cuánto ganan el director general y los altos ejecutivos de las empresas? El tema se convierte en un asunto confidencial, aunque por razones de registro contable, elaboración de nóminas, pago de impuestos y cargas sociales, algunos empleados de esas firmas conocen la información y la divulgan de manera informal. Así pues, el propósito de mantener todo oculto se ve reducido más bien a un mito. Al mismo tiempo, ser demasiado reservado despierta incertidumbre, ya que siempre prevalece la duda.

El problema de medir el mercado de trabajo

Los sueldos y los salarios se fijan por la oferta y la demanda de los mercados de trabajo. Sin embargo, al tratar de determinar una muestra, la posibilidad de establecer criterios de inclusión de las empresas en la muestra se convierte en un problema, sobre todo cuando se trata de empresas públicas (que cotizan en la bolsa), pues la factibilidad de encontrar otras firmas de características similares se reduce de forma importante. Por ejemplo, las cadenas televisivas en México son tres (una no comercial), las armadoras de automóviles de dimensiones similares no son más de diez, la banca en México contempla solo tres instituciones de proporciones similares, fenómeno que se repite constantemente.

Por lo anterior, determinar una muestra suficiente, eficiente y consistente se vislumbra como un problema de difícil solución. A esto hay que agregar el hecho de que algunas empresas no están dispuestas a compartir su información, especialmente la relativa a los niveles directivos.

En la actualidad, la forma en que se determinan los niveles de pago de los directivos de una organización implica problemas en su definición y en su método, pues produce inequidades internas y falta de competitividad.

Con la finalidad de lograr retener a los empleados valiosos, las organizaciones tienden a forzar sus modelos de valuación o a incrementar la amplitud de sus estructuras de sueldos.

El análisis multivariado permite solucionar en parte estos problemas.

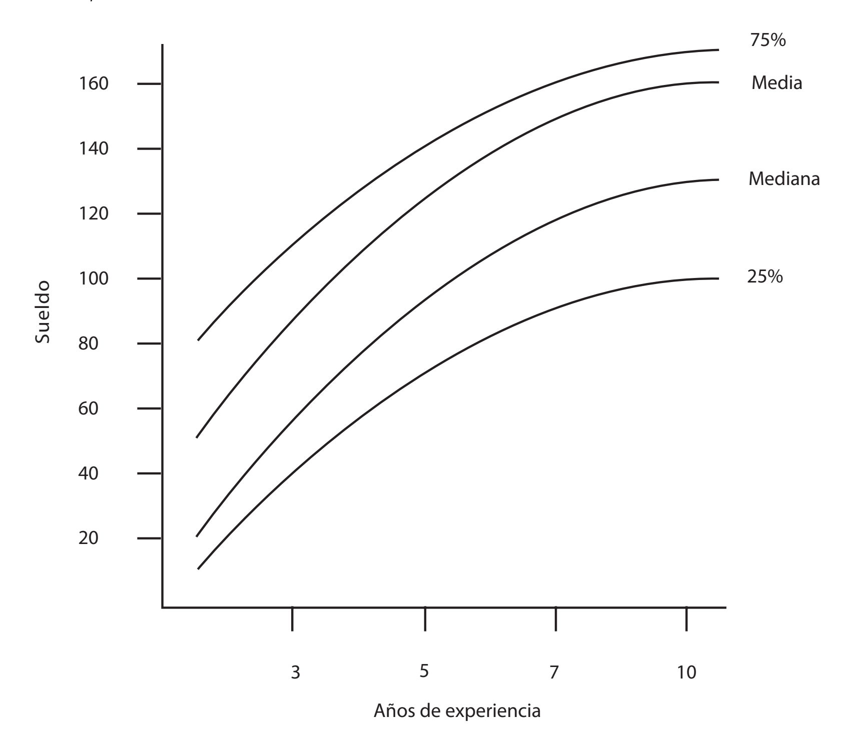
Las encuestas de la curva de madurez

Las encuestas sobre las curvas de madurez se han utilizado tradicionalmente para comparar sueldos de puestos profesionales (como ingenieros, administradores, contadores) y ejecutivos. La metodología relaciona los sueldos con los años de experiencia, mientras la encuesta del mercado refleja los niveles que prevalecen para profesionales con 5, 10, 15 o más años de experiencia. Las curvas sirven para identificar diferencias de sueldos entre empresas, industrias y regiones. Muestran diferencias de sueldos entre licenciaturas, maestrías y doctorados. Las curvas también resultan útiles para determinar los objetivos de las políticas de sueldos a establecer por las empresas.

Un problema en el proceso de determinar las curvas de madurez es la medición de la experiencia. El método más frecuente consiste en contar los años después de haber conseguido el primer grado académico. Se supone que el profesional ha obtenido experiencia desde su graduación. La edad también se utiliza para medir la experiencia. En diversos países es común el hecho de que los alumnos se gradúen a los 23 años de edad.

En las encuestas sobre curvas de madurez, la información sobre los sueldos se clasifica en niveles comunes de experiencia. Es posible listar los sueldos por cada año de experiencia o en intervalos de experiencia que abarquen de tres a cinco años. Para cada intervalo se calculan los puntos medios, cuartil y decil. Con el uso de estos puntos como datos, se calculan las curvas con el método de mínimos cuadrados, en tanto el resultado muestra gráficamente la extensión del sueldo por cada año de experiencia. A continuación se presenta un ejemplo de esas curvas de madurez.


Figura 7.13 Comportamiento de los sueldos de contadores.



Reflexiones sobre el mercado de trabajo

La determinación de una política de compensación y su aplicación se realiza mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos y salarios, que se basan en una exacta evaluación de la posición que guarda una organización dentro del mercado laboral. La estimación de la posición se obtiene mediante las encuestas de sueldos y prestaciones, cuyos contenidos varían, ya sea en su contenido, formato o aplicabilidad a situaciones específicas. Para su utilización se deberían considerar la precisión, la totalidad, la oportunidad, el costo y la aplicabilidad de los datos disponibles.

Hay diversas firmas y asociaciones que periódicamente realizan encuestas de sueldos, salarios y prestaciones; sin embargo, es común que falte información a causa de un hermetismo por parte de algunas empresas, lo cual dificulta la toma de decisiones y el intercambio de información.

Hemos analizado las diversas formas en que se realizan las comparaciones en el mercado. En especial, la metodología del análisis multivariado es la que ofrece mayor precisión y mejor ajuste; por lo tanto, el modelo que se propone aquí parte de ese análisis.

Medir el mercado de trabajo representa una tarea difícil de lograr. En ocasiones, las descalificaciones que se dan a estos instrumentos carecen de sentido y, con frecuencia, parten del desconocimiento del tema. Por otro lado, el manejo de las medidas estadísticas sin la adecuada preparación podría conducir a tomar decisiones erróneas.

Es frecuente observar que los ejecutivos de recursos humanos de grupos de empresas quieran fijar como una política de compensación pagar al tercer cuartil del mercado, medida de posición que se convierte en el corto plazo en la media.

El misterio de la confidencialidad

Un problema que con frecuencia se presenta es la confidencialidad de la información, ya que algunos piensan que el hecho de dar datos los coloca en una franca desventaja respecto al resto del mercado. Si las empresas pagan demasiado bajo en comparación con sus competidores y dan información, correrían el riesgo de perder personal capacitado y valioso; en caso contrario, si sus sueldos son elevados, quizá tengan que subir sus precios y perder competitividad. Es así como se crea un círculo donde casi nadie confía en nadie.

Los sindicatos son más abiertos, por lo que saben con exactitud cuándo se otorga un aumento de sueldo o de prestaciones en las revisiones de los contratos de trabajo de otras centrales obreras distintas a las suyas, además de que comparten información para tomar las decisiones más adecuadas y aceptar los ofrecimientos de los patrones. Estos últimos, por el contrario, prefieren mantener el hermetismo para no correr riesgos innecesarios.

La madurez de los ejecutivos de las empresas es decisiva en la forma en que se comporta el mercado. Hay que tener presente que si en el mercado laboral fluye información y se comparten ideas, será factible tomar decisiones que no solamente ayuden a las empresas, sino también a toda la comunidad, tanto en su bienestar como en su desarrollo.

Costo de vida

Los estudios del costo de vida se inician en la segunda mitad del siglo xx, en respuesta a la necesidad de algunas organizaciones de contar con información sobre el concepto *mercado de trabajo*. En varias poblaciones había muy pocas empresas o tan solo una, como el caso de Petróleos Mexicanos (Pemex), la única petrolera en México.

Cuando en una población pequeña se establecía una empresa, no había forma de comparar ni de establecer referencias, ya que la mayoría de la población económicamente activa trabajaba en el sector primario, lo cual provocó que lugares cuyo nivel de costo de vida era muy bajo súbitamente, al instalarse la firma, vieran alterados su forma de vida y los hábitos de consumo de sus pobladores.

Así, por ejemplo, al instalarse Pemex en el sureste mexicano todas las costumbres de la zona se modificaron y el costo de vida se encareció al aumentar la derrama económica en la región. Este fenómeno también se presentó en Cancún, Quintana Roo, cuando la industria hotelera y el gobierno federal desarrollaron ese importante destino turístico.

Otro fenómeno que también afecta el costo de vida se presenta en las fronteras, algo muy evidente en la zona norte de México, la cual se ve influida por los vientos de la economía estadounidense. Por ello, las empresas que se ubican a lo largo de las franjas fronterizas deben comparar sus estilos de vida para intentar evitar el desplazamiento de los trabajadores al otro país, aunque el fenómeno sigue ocurriendo muy frecuentemente.

En Estados Unidos, la práctica de fijar los salarios conforme al costo de vida se estableció para garantizar que el personal expatriado viviera tal como lo hacía en su nación de origen, lo que se tradujo en estándares de calidad de vida que terminaron por exportarse a otros países, junto con el personal expatriado. De esta forma, en diversos países se empezaron a definir políticas respecto al tipo de vivienda que se debería tener, el tipo de escuelas a que se debería asistir; incluso, se llegaba a establecer el tipo de diversiones y deportes que se sugería practicar. En resumen, diríamos que el personal de Estados Unidos que emigra hacia otros países logra mantener su forma de vida.

El costo de vida como límite inferior

En ciudades desarrolladas industrialmente, el estudio del costo de la vida establece un límite inferior en la curva de pago. Por debajo de este no debería fijarse ningún salario, lo cual evitaría tener demasiada rotación de personal.

Cuando en uno o varios puestos se observa el fenómeno, la organización tiene que hacer el estudio pertinente para determinar el costo de la vida, para, de esta forma, analizar y explicar las razones de la rotación, con la finalidad de proponer soluciones.

Cuando una empresa necesita definir el perfil o efectuar la especificación del puesto, debe encontrar primero las características particulares que determinan su importancia y contenido, para no caer en contradicciones como el caso que se narra a continuación. En una tienda departamental se pretendía tener como empleados a personas con un elevado nivel de estudios para el trato con los clientes, pero el puesto que realmente les ofrecían consistía en desem-

peñar trabajos manuales que requerían habilidad manual y pocos conocimientos. La tienda aprovechó una época de alto desempleo y contrató a varios individuos con un nivel de educación superior. Meses después, y a partir de que la situación económica se modificó, más del 60% de los empleados abandonaron la empresa, lo cual ocasionó altos gastos por volver a reclutar y a contratar a nuevos trabajadores.

Las políticas de compensación basadas en la calidad de vida

La mayoría de las organizaciones con alcances multinacionales han definido con claridad la forma de vida que quieren para sus empleados. Por lo regular, estas normas se dictan de acuerdo con el nivel del puesto (valor del puesto), la forma en que son expatriados y las condiciones en las cuales vivirán en el país anfitrión.

El personal expatriado normalmente goza de los beneficios que tendría en su país de origen, más algún porcentaje como prima por trabajar en otro país.

Una reflexión que debe hacerse en el caso de los países latinoamericanos, especialmente cuando vemos que la realidad supera los pronósticos, es predeterminar el tipo de vida que se pretende para los empleados con la finalidad de que no enfrenten problemas como el del sector salud, donde el personal en general tiene que laborar para dos o más instituciones si quiere generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos elementales.

Fijación de los valores de una empresa

Como parte de la planeación estratégica, una organización debe establecer con claridad el nivel de vida que desea que alcancen sus trabajadores. La imagen de la empresa es un factor que ayuda para atraer a los mejores candidatos y, de esta forma, simplificar los procesos de selección y obtener una buena imagen ante la sociedad.

Las empresas necesitan fijar sus valores y la actitud que mantendrán hacia la sociedad y hacia sus empleados. Tales valores determinarán en la práctica las metas de la firma que deben fijarse y cuantificarse.

Determinación del costo de vida

Para determinar el costo de vida de los empleados, una empresa puede valerse de las publicaciones periódicas existentes, que muestren las cifras oficiales y de otras empresas; aunque la mayoría de esas publicaciones consideran cálculos que se refieren al costo de la "canasta básica" o para ingresos de hasta tres salarios mínimos. El problema que se enfrenta en ese caso es que quedan sin determinarse los niveles de ingresos superiores; por ello, las organizaciones se ven precisadas a realizar sus cálculos.

A continuación se presenta una metodología que muestra los pasos que el comité de compensación de una empresa tiene que definir con base en los valores que se fijaron en la planeación estratégica.

Determinación de los niveles socioeconómicos

La empresa debe determinar el número de estratos sociales en los que desea dividir su estructura organizacional y sus características. Un ejemplo es:

Figura 7.14 Determinación de los niveles socioeconómicos, así como los puestos y valores en puntos correspondientes en una empresa.

Estrato socioeconómico	Nivel organizacional	Valor del puesto en puntos*
Alto	Directores	De 4,000 en adelante
Medio - Alto	Gerentes	De 3,000 hasta 3,999
Medio-Medio	Jefes	De 2,000 hasta 2,999
Medio-Bajo	Supervisores	De 1,000 hasta 1,999
Bajo	Obreros	De 0 hasta 999

* Se mencionan estos puntos como ejemplos; cada organización deberá establecer sus propios rangos.

En la figura 7.14 se presenta una forma de segmentación; la tercera columna indica los límites de los puntajes que cada puesto tiene en función de la valuación que le asignó la empresa a través de su comité.

Determinación de la familia tipo

Definir el número de miembros y las edades de los integrantes de cada familia se logra mediante un censo de población o un muestreo. Esta información se encuentra disponible normalmente en la biografía o solicitud de cada empleado.

Localización de la zona económica y punto de venta donde compra la familia tipo

Identificar las zonas donde viven los empleados, clasificados según su estrato socioeconómico, así como reconocer los lugares de compra de la zona, permite determinar los hábitos y las necesidades de consumo.

Cálculo del gasto familiar

Para identificar los hábitos de compra, las preferencias y las necesidades, se recomienda aplicar un cuestionario que debe ser respondido por los empleados o sus cónyuges, indicando los productos, las marcas y las cantidades que su familia consume en un periodo determinado.

El estudio de los precios de bienes y servicios se debe realizar en las zonas donde viven los empleados para, de esta forma, determinar el gasto familiar.

Figura 7.15 Ejemplo de un análisis del costo de vida en un nivel socioeconómico alto.

Concepto	Costo total
I. Alimentación	9,598.60
II. Habitación	16,950.00
III. Educación	16,532.00
IV. Diversión	17,330.00
V. Mantenimiento	3,200.00
VI. Salud	2,050.00
VII. Vestido	12,000.00
VIII. Transporte	1,542.00
IX. Energía	13,168.40
X. Ahorro	6,500.00
Total	**98,971.00**

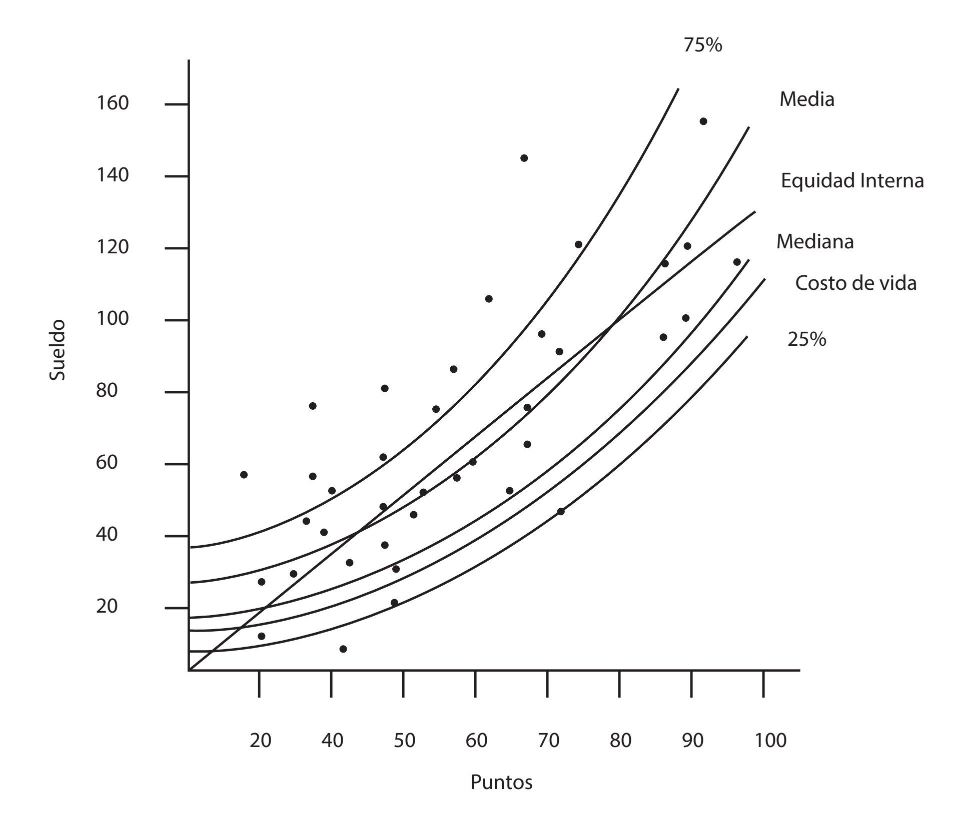
Determinación del posicionamiento y la política de pago

Como ya se analizó, para que una organización tenga una adecuada política de pago a sus empleados, deberá ser interna y externamente equitativa, así como superar el límite inferior de la curva del costo de vida. Con ello no se puede garantizar la retención del personal ni su motivación, pero sí se establece una certeza en la organización respecto a los valores que tiene para sus empleados. De esta forma, diversos planes de motivación y desarrollo tienen un punto de inicio.

Una vez que se determina la posición actual de una empresa en cuanto a los tres elementos examinados, se obtiene una gráfica donde se representan tales variables, que son:

- Sueldos reales.
- Valuación de puestos.
- Equidad interna.
- Mercado de trabajo.
- Costo de vida.

Figura 7.16 Comparativo de equidad interna, mercado y costo de vida.



A partir de estos datos, las organizaciones pueden construir una matriz que refleje los costos de tomar una decisión respecto a su nivel de pago. Esta matriz se conoce como matriz de consecuencias. A continuación se presenta un ejemplo:

Figura 7.17 Matriz de consecuencias. Equidad interna.

Puesto	Valuación	Sueldo base	Equidad interna	Diferencia
Gerente de producción	9	1,500.00	1498.33	n/a
Gerente de finanzas	8	1,400.00	1346.26	n/a
Gerente de materiales	7	1,304.00	1194.19	n/a
Gerente de recursos humanos	6	904.00	1042.12	138.12
Jefe de ventas	5	780.00	780.00	110.05

(Continúa)

(*Continuación*)

Jefe de crédito y cobranzas	4	800.00	737.98	n/a
Jefe de contabilidad	3	500.00	585.91	85.91
Supervisor de turno	2	500.00	433.84	n/a
Supervisor de almacenes	1	322.00	281.77	n/a
Totales	**45**	**8,010**	**8,010**	**334.08**

n/a = No se aplica por estar arriba de la línea de equidad interna; además, por disposición constitucional, no pueden disminuirse los sueldos.

Corregir las desviaciones negativas de la curva de equidad interna representaría un aumento a la nómina del 4.2% ($334.00).

En las tablas que se presentan a continuación, se analiza esta misma empresa contra el mercado, con los siguientes resultados:

Figura 7.18 Matriz de consecuencias. Media del mercado de trabajo.

Puesto	Valuación	Sueldo base	Media	Diferencia
Gerente de producción	9	1,500.00	1600.00	100.00
Gerente de finanzas	8	1,400.00	1450.00	50.00
Gerente de materiales	7	1,304.00	1200.00	n/a
Gerente de Recursos humanos	6	904.00	1140.00	236.00
Jefe de ventas	5	780.00	900	120.00
Jefe de crédito y cobranza	4	800.00	790.00	n/a
Jefe de contabilidad	3	500.00	580.00	80.00
Supervisor de turno	2	500.00	433.84	n/a
Supervisor de almacén	1	322.00	281.77	n/a
Totales	**45**	**8,010**	**8,010**	**586.00**

n/a = No se aplica por estar arriba de la línea de la media del mercado de trabajo.

Corregir las desviaciones negativas de la media del mercado de trabajo representaría un aumento a la nómina del 7.3% ($586.00).

Figura 7.19 Matriz de consecuencias. Costo de vida.

Puesto	Valuación	Sueldo base	Media	Diferencia
Gerente de producción	9	1,500.00	1400.00	n/a
Gerente de finanzas	8	1,400.00	1350.00	n/a
Gerente de materiales	7	1,304.00	1200.00	n/a
Gerente de Recursos humanos	6	904.00	950.00	46.00
Jefe de ventas	5	780.00	800.00	20.00
Jefe de crédito y cobranza	4	800.00	720.00	n/a
Jefe de contabilidad	3	500.00	600.00	100.00
Supervisor de turno	2	500.00	400.00	n/a
Supervisor de almacén	1	322.00	300.00	n/a
Totales	**45**	**8,010**	**8,010**	**166.00**

n/a = No se aplica por estar arriba de la línea de la curva del costo de vida.

Corregir las desviaciones negativas respecto de la curva de costo de vida representaría un aumento a la nómina del 2.1% ($166.00).

Figura 7.20 Resumen de la matriz de consecuencias.

Concepto	$	%
Equidad interna	334.00	4.2
Primer cuartil	206.00	2.6
Media	586.00	7.3
Mediana	600.00	7.5
Tercer cuatil	880.00	11.0
Costo de vida	166.00	2.1

Con esta información, la empresa puede definir la política a seguir. Sin embargo, la determinación del posicionamiento de pago en una firma, en muchos de los casos, se fija por la capacidad económica de esta, siempre que exista una relación entre sus ingresos y el costo de la nómina. De ahí que el costo de la mano de obra puede ser la diferencia entre tener una empresa exitosa y competitiva o una empresa en quiebra, pues quienes pagan los productos y servicios son los consumidores, por lo que, en esta época de globalización, la calidad de un producto, en especial su precio, son definitivos para la libre selección.

Construcción de una estructura salarial o un tabulador de sueldos

Es la distribución y el orden de los niveles de salarios que una organización establece con el objetivo de pagar el trabajo a sus empleados.

La palabra estructura se ha empleado porque originalmente se refería a la distribución y el orden de las partes de un edificio, que supone organización, disposición, composición y jerarquía.

Las estructuras salariales se clasifican de acuerdo con:

a) Su composición.
b) su forma.

a) *Por su composición.* Esta estructura indica los distintos componentes o las partes del salario, que básicamente son:

Salario o sueldo base. Es la retribución que debe pagar el patrón por el trabajo, fijada por unidad de tiempo; es de carácter fijo y permanente, en cuanto a su percepción.

Compensación total gravable. Es la cantidad total de remuneración que recibe un trabajador, incluyendo sueldo o salario base, prestaciones y demás pagos en efectivo, en especie y mixtos. Se refiere comúnmente a la unidad de tiempo (anual), la cual se sujeta a retenciones y pago de los impuestos que tiene que cubrir el empleado.

Compensación total neta. Es la cantidad total de remuneración que recibe un trabajador, incluyendo sueldo o salario base, prestaciones y demás pagos en efectivo, en especie y mixtos, después de haberse deducido los impuestos correspondientes; se refiere comúnmente a la unidad de tiempo (anual).

b) *Por su forma.* De acuerdo con su forma, la estructura salarial puede ser de tabulador rígido o flexible.

Tabulador rígido. Es una estructura que se compone de un valor numérico para el puesto, ya sean puntos, grados o niveles, con un valor único en dinero (sueldo o salario) para esa o esas posiciones. A continuación se presenta un ejemplo.

Figura 7.21 Ejemplo de un tabulador rígido.

Puestos	Puntos	Sueldo
Mozo, mensajero, ayudante general, etcétera.	10 a 50	$2,500.00
Carpintero, soldador, herrero, plomero, etcétera.	51 a 100	$2,950.00
Auxiliar contable, recepcionista, operador de grúa, etcétera.	101 a 150	$3,450.00
Secretaría, asistente de costos, etcétera.	151 a 200	$3,950.00

Tabulador flexible. Es una estructura que se compone de un intervalo de valor numérico para uno o varios puestos, ya sean puntos, grados o niveles. Con un intervalo de valores en dinero (sueldo o salario), este tabulador tiene como finalidad distinguir niveles de actuación o de antigüedad de los empleados. A continuación se incluye un ejemplo.

Figura 7.22 Ejemplo de un tabulador flexible paralelo.

Nivel	Rango de puntos	Sueldo mensual			Apertura	% crecimiento
		Mín.	Medio	Máx		
1	0-30	4,760	5,830	7,140	1.50	
2	31-60	5,331	6,530	7,997	1.50	1.12
3	61-90	5,971	7,313	8,957	1.50	1.12
4	91-120	6,688	8,191	10,032	1.50	1.12
5	121-150	7,490	9,174	11,235	1.50	1.12
6	151-180	8,389	10,274	12,584	1.50	1.12
7	181-210	9,396	11,507	14,094	1.50	1.12
8	211-240	10,523	12,888	15,785	1.50	1.12

(*Continúa*)

(*Continuación*)

9	241-270	11,786	14,435	17,679	1.50	1.12
10	271-300	13,200	16,167	19,801	1.50	1.12
11	301-330	14,784	18,107	22,177	1.50	1.12
12	331-360	16,559	20,280	24,838	1.50	1.12
13	361-390	18,546	22,714	27,818	1.50	1.12
14	391-420	20,771	25,439	31,156	1.50	1.12
15	421-450	23,264	28,492	34,895	1.50	1.12
16	451-480	26,055	31,911	39,083	1.50	1.12
17	481-510	29,182	35,740	43,773	1.50	1.12
18	511-540	32,684	40,029	49,025	1.50	1.12
19	541-570	36,606	44,833	54,908	1.50	1.12
20	571-600	40,998	50,212	61,497	1.50	1.12
21	601-630	45,918	56,238	68,877	1.50	1.12
22	631-660	51,428	62,986	77,142	1.50	1.12
23	661-690	57,600	70,545	86,399	1.50	1.12
24	691-720	64,512	79,010	96,767	1.50	1.12
25	721-750	72,253	88,491	108,379	1.50	1.12

En la figura 7.23 aparece un tabulador flexible que tiene una apertura del 50% entre el sueldo mensual mínimo y el máximo; por otro lado, el crecimiento que existe entre el sueldo mensual medio de un nivel comparado contra el nivel inmediato anterior es del 12%.

Figura 7.23 Ejemplo de un tabulador flexible con una apertura del 50% entre el sueldo mínimo y el máximo.

Nivel	Rango de puntos	Sueldo mensual			Apertura	% Crecimiento
		Mín.	Medio	Máx		
1	0-30	4,760	5,830	7,140	1.50	
2	31-60	5,331	6,530	7,997	1.50	1.12
3	61-90	5,971	7,313	8,957	1.50	1.12
4	91-120	6,688	8,191	10,032	1.50	1.12

12%

50%

Este tipo de tabuladores se conoce como flexible paralelo. También existen otros cuyos crecimientos y amplitudes se modifican de un nivel a otro, los cuales reciben el nombre de piramidales. A continuación se incluye un ejemplo.

Figura 7.24 Ejemplo de un tabulador flexible piramidal.

Nivel	Rango de puntos	Sueldo mensual			Apertura	% Crecimiento
		Mín.	Medio	Máx		
1	0-60	4,760	5,830	7,140	1.50	
2	161-120	5,296	6,530	8,050	1.52	1.12
3	121-180	5,946	7,378	9,156	1.54	1.13
4	181-240	6,735	8,411	10,506	1.56	1.14
5	121-180	7,696	9,673	12,159	1.58	1.15
6	181-240	8,871	11,221	14,193	1.60	1.16
7	241-300	10,315	13,128	16,710	1.62	1.17
8	301-360	12,097	15,492	19,839	1.64	1.18
9	361-420	14,308	18,435	23,752	1.66	1.19
10	421-480	17,067	22,122	28,673	1.68	1.20
11	481-450	20,530	26,767	34,900	1.70	1.21
12	541-600	24,900	32,656	42,828	1.72	1.22
13	601-660	30,451	40,167	52,984	1.74	1.23
14	661-720	37,544	49,807	66,077	1.76	1.24
15	721-780	46,665	62,259	83,064	1.78	1.25
16	781-840	58,471	78,447	105,247	1.80	1.26
17	841-900	73,849	99,627	134,404	1.82	1.27

En el ejemplo anterior es posible observar que la amplitud y el crecimiento porcentual de un nivel a otro se incrementan, lo que permite reducir el número de niveles, ya que la distancia en puntos en el primer ejemplo del tabulador paralelo es de 30, mientras en el caso del tabulador piramidal es de 60.

Número de niveles en el tabulador

De los ejercicios anteriores se desprende una pregunta: ¿cuántos niveles debería tener el tabulador? Esta pregunta exige una serie de reflexiones. En primer lugar, no hay que perder de vista que el tabulador es un objetivo que se fija para que el pago al personal sea equitativo y competitivo. La decisión de cuántos niveles tener en la estructura se convierte en una sucesión que sobre todo obedece a un buen criterio: para organizaciones pequeñas, pocos niveles ayudarán a obtener buenos resultados; para empresas grandes, el número de niveles debe ser suficiente para evitar que, por la agrupación de muchos puestos en un nivel, no haya diferencias importantes entre los sueldos. Por ejemplo, suponga que se tiene el puesto de cajero de una sucursal bancaria en el nivel 3, junto con muchos otros puestos en el tabulador flexible tipo piramidal. Suponga, además, que el puesto de supervisor de cajeros de sucursal corresponde al nivel 4. La diferencia de sueldos, si se compara el punto medio del tabulador, sería de:

Nivel	Rango de puntos	Sueldo mensual		
		Mín.	Medio	Máx
3	121-180	5,946	**7,378**	9,156
4	181-240	6,735	**8,411**	10,506

Punto medio del nivel 3 = $7,378
Punto medio del nivel 4 = $8,411
Diferencia = $1,033

Quizá por una diferencia tan pequeña en dinero, ningún cajero desearía ser promovido al puesto de supervisor, pues el aumento de responsabilidades no es proporcional al aumento de sueldo.

Ahora bien, una forma que nos orienta en la determinación de los niveles consiste en un método numérico que se explica a continuación:

1. Elabore una tabla con los puntos y sueldos de la organización, tal como se muestra en la siguiente figura:

Puesto	Total	Sueldo
Director general	4,635	120,000
Director de producción	3,066	80,000
Director de finanzas	2,880	77,000
Director de administración	2,610	75,000
Director de calidad y atención a clientes	2,456	80,000
Director comercial	2,377	65,000
Coordinador de sucursales	1,673	40,000
Coordinador producción	1,634	35,000
Gerente de Recursos humanos	1,577	38,750
Gerente de adquisiciones	1,560	37,000
Coordinador calidad y atención a clientes	1,505	35,000
Coordinador de servicios	1,402	28,090
Jefe de operaciones	1,395	30,000
Coordinadore enseñanza e investigación	1,394	34,000
Jefe de mantenimiento	1,290	29,700
Jefe de contabilidad	1,262	30,000
Jefe de sistemas	1,176	28,000
Administrador de cartera	1,102	20,000
Médico especialista	1,101	18,000
Coordinador de ventas	1,071	19,000
Asist. de reclt. sel. y capacitación	1,040	17,000
Ingeniero	1,007	17,000
Jefe de facturación y cobranza	937	14,000
Jefe de servicios generales	933	12,750
Operador de radio	913	11,000
Asistente ejecutivo	899	10,000
Consultor atención a clientes	855	10,000
Asistente contable de egresos	852	9,870
Asistente contable de ingresos	852	9,500

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Supervisor de atención telefónica	839	9,000
Supervisor de ventas	814	8,000
Laboratorista	798	8,000
Asistente de nómina	774	7,500
Asesor de servicios	742	7,500
Consultor de calidad	736	6,500
Operador de grúa	652	5,500
Asistente de cobranza	641	5,000
Técnico en mantenimiento	633	6,500
Operador de turno	625	4,750
Supervisor de equipos	612	5,200
Secretaria coordinación	601	5,000
Analista-capturista	589	4,000
Secretaria de gerencia	570	4,225
Consultor para clientes	568	3,800
Encargado de almacén	566	3,000
Secretaria jefatura	544	3,750
Asistente de facturación	534	3,500
Secretaria auxiliar	533	3,500
Capturista de facturación y cobranza	513	3,000
Recepcionista	501	2,750
Auxiliar administrativo de compras	492	2,800
Auxiliar administrativo de almacén	492	2,800
Auxiliar de egresos	490	2,500
Auxiliar de ingresos	490	2,500
Asistente administrativo de adquisiciones	465	2,000
Auxiliar de servicios generales	400	1,850
Mensajero	400	1,900
Auxiliar de almacen de herramientas	399	1,700
Auxiliar de mantenimiento	377	1,350

2. Determine la desviación estándar, la varianza de los sueldos y los puntos como aparecen en la siguiente tabla:

	Puntos	Sueldos
Suma	62,844.00	1,160,035.00
Desviación estándar	784.31	24,818.29
Varianza	615,151.99	615,947,709.86

3. Realice las siguientes operaciones según la ecuación: (desviación estándar sueldos/varianza puntos)

615151.99 / 24818.29 = 24.7862

El resultado indica que para determinar el número de niveles se debe aumentar un 24% al valor más bajo en puntos de la valuación de puestos, hasta que el rango cubra todas las valuaciones posibles de la empresa. Veamos el ejemplo planteado:

	Niveles	Puntos	
Valuación menor (según la tabla anterior)	1	377	466
	2	467	579
	3	580	718
	4	719	890
	5	891	1,104
	6	1,105	1,369
	7	1,370	1,698
	8	1,699	2,106
	9	2,107	2,612
	10	2,613	3,239
	11	3,240	4,017
Valuación mayor (según la tabla anterior)	12	**4,018**	o más

En este caso, resultaron 12 niveles para establecer el tabulador; el resultado se explica como sugerencia. El criterio o las necesidades de cada organización deben contemplarse y satisfacer los requerimientos de diferenciación de puestos.

La apertura del tabulador

En los ejemplos anteriores, analizamos cómo se construye un tabulador, mientras en los ejemplos citados se propone un mínimo, un medio y un máximo. También existen tabuladores que se dividen en primer cuartil y tercer cuartil, quedando en mínimo, primer cuartil, medio, tercer cuartil y máximo, lo que permite una mejor determinación de las políticas de pago. Por ejemplo, la contratación de un nuevo empleado debe realizarse entre el mínimo y el primer cuartil; un empleado satisfactorio se ubica entre el primer cuartil y el medio; un empleado promedio, entre el medio y el tercer cuartil; un empleado excelente, entre el tercer cuartil y el máximo.

Cálculo de las aperturas del tabulador de sueldos

En una estructura salarial, la apertura que debe existir en cada nivel, dada entre el mínimo y el máximo, tiene una relación directa con los programas internos de carrera en las empresas. Si un empleado tiene escasas posibilidades de ascenso a puestos de mayor responsabilidad, demandará mejores salarios, sobre todo si su desempeño es bueno o superior a la media; un buen empleado que observa que sus aumentos de sueldo son similares o ligeramente superiores a empleados no muy eficientes, puede registrar baja en los niveles de motivación y hasta frustración.

Para resolver lo anterior, algunas empresas tienden a aumentar la apertura entre el mínimo y el máximo. Durante muchos años, las organizaciones en América Latina tuvieron una apertura promedio que fluctuaba entre el 50 y el 60%; en los últimos años del siglo XX, se han ampliado hasta convertirse en "bandas" muy amplias.

Una forma de calcular los extremos a partir del punto medio es la siguiente:

Partimos de la ecuación lineal que se obtuvo para calcular el punto medio, tal como se explicó en la elaboración de la estructura salarial, es decir,

Punto medio $Y = a + bx$

Para calcular el punto mínimo y el máximo, se utiliza la siguiente ecuación:

$$f = \sqrt{1 + a}$$

donde f es el factor que se aplica para aumentar o disminuir los valores, mientras a es la amplitud deseada.

Suponga que se desea tener una apertura del 60% y que el punto medio es igual a $5,830.00.

$$f = \sqrt{1 + 60\%}$$
$$f = \sqrt{1 + 0.60}$$
$$f = \sqrt{1.60}$$
$$f = 1.264911$$

Si se aplica este factor, se tiene:

Punto mínimo = punto medio/factor
$5,830.00/1.264911 = 4,609.02
Punto máximo = punto medio × factor
$5,830.00 × 1.264911 = 7,374.43

Punto mínimo	Punto medio	Punto máximo
4,609.02	5,830.00	7,374.43

60%

Los diferentes puntos del tabulador tienen como finalidad fijar políticas de pago. Por ejemplo, el mínimo se estipula como el pago de cualquier persona que haya sido recién contratada o, en su defecto, que haya recibido una reciente promoción; el medio se emplea para trabajadores con un desempeño promedio; el máximo, para los trabajadores de alto rendimiento o excelentes.

Como se mencionó anteriormente, algunas empresas establecen el primer cuartil, que se calcula como la mitad de la distancia (promedio) entre el punto mínimo y el medio. El tercer cuartil es la mitad de la distancia (promedio) entre el punto medio y el máximo. Veamos un ejemplo:

Punto mínimo	Primer cuartil	Punto medio	Tercer cuartil	Punto máximo
4,609.02	5,219.51	5,830.00 6,	602.21	7,374.43

En el caso anterior, una política de pago es:

Punto	Aplicable
Mínimo	Nivel de contratación o desempeño deficiente
Primer cuartil	Desempeño abajo del promedio
Medio	Desempeño promedio
Tercer cuartil	Desempeño arriba del promedio
Máximo	Desempeño excelente

Las políticas de compensación

Uno de los ejercicios que debe realizarse en todo el proceso consiste en analizar qué quiere la organización. Un detenido análisis ayudará a fijar un rumbo. En la siguiente tabla se describen algunos conceptos cualitativos que tienen que considerarse para establecer una política de pago.

Figura 7.25 Conceptos a considerar en el momento de establecer una política de pago.

Concepto	Alto	Bajo
Costo de la mano de obra en relación con sus ingresos.	Más del 50%	Menor al 10%
Horas de entrenamiento de nuevos empleados	Más de 100	Menor a 8 horas
Número de días para seleccionar y contratar nuevos empleados	Más de 20	Menor a 5
Tecnología empleada en los procesos	Muy alta	Baja
Rotación de personal deseable.	Baja	Alta
Valores de la empresa respecto al del personal	Muy altos	Bajos

Las políticas de compensación en una empresa deben plasmarse por escrito, ya que así se evidencia su claridad de valores, del interés por su personal y su compromiso con la sociedad. Tienen que ser precisas en cuanto a los objetivos que se pretende cubrir, así como publicarse de manera que todo el personal las conozca y que los directivos se comprometan a respetarlas. A continuación se presenta un ejemplo de un manual de políticas de compensación.

Aplicación de la política de compensación

Las siguientes páginas contienen la política de compensación de Sistemas de Normalización, S. A. En cada uno de sus puntos, establece propósitos fundamentales coherentes con la misión, la visión y los valores de nuestra organización.

En varios casos, la distancia entre los propósitos y la realidad en el momento de emitir este documento es demasiado grande como para pretender su aplicación inmediata o en el plazo medio.

La presente política será revisada y actualizada periódicamente, de tal manera que podrá modificarse conforme a las directrices que señale la **dirección general**.

Comité de compensación

La implantación de la política de compensación estará a cargo de un comité, cuyas facultades concretas se especifican en cada una de las secciones de esta política.

El comité de compensación estará integrado por el director general, el director técnico, el contralor y el gerente de recursos humanos, quienes tendrán carácter de miembros permanentes.

El comité de compensación será responsable de:

- Vigilar que se cumpla con las políticas establecidas;
- revisar y aprobar la valuación de puestos existentes o de nueva creación;
- autorizar los tabuladores, las matrices de aumentos y, en general, la administración de la compensación en la empresa.

El comité tendrá miembros invitados de la empresa para asuntos específicos.

Aunque el comité podrá sesionar en el momento que se considere necesario, se establece la necesidad de realizar por lo menos cuatro sesiones al año, al final de cada trimestre natural.

La **gerencia de recursos humanos** será responsable de confeccionar la agenda de cada reunión con los asuntos que requiera tratar y también responsable de coordinar la participación de los miembros.

Equidad

Es política de Sistemas de Normalización, S. A., reconocer la importancia de los puestos ocupados por cada colaborador a través de rangos de sueldo diferentes.

Para sustentar esta política, la clasificación debe hacerse de acuerdo con el *Sistema de Puntos de Valuación de Puestos*. Para determinar esa clasificación solo se considerarán las responsabilidades y los requerimientos de cada puesto, independientemente de las características de sus ocupantes.

Es responsabilidad de la dirección general y de la gerencia de Recursos humanos mantener todos los puestos correctamente clasificados, así como asegurarse que los cambios que se vayan experimentando sean tomados en cuenta para la eventual reclasificación. Para este efecto, será responsabilidad de cada jefe de área reportar los cambios que ocurran con sus puestos en materia de actividades y responsabilidades.

Las descripciones en que se base la valuación de los puestos deberán ser preparadas por el área correspondiente, así como revisadas por la dirección general y la gerencia de Recursos humanos, antes de ser sometidas al comité de compensación para su valuación.

Las descripciones oficiales estarán en posesión de la gerencia de Recursos humanos. Asimismo, cada jefe deberá contar con copia de las descripciones oficiales correspondientes a los puestos que supervisa.

Cualquier colaborador de Sistemas de Normalización, S. A., podrá solicitar a su jefe o al área de Recursos humanos información relativa al nivel en que está clasificado su puesto.

Competitividad

Es política de Sistemas de Normalización, S. A., ofrecer a sus colaboradores una compensación garantizada promedio equivalente a la media del mercado de trabajo.

Para este efecto, el mercado de trabajo está integrado por empresas comparables, entendiendo como comparables aquellas que para su operación buscan colaboradores con perfiles similares a los requeridos en Sistemas de Normalización, S. A.

Es responsabilidad de la gerencia de Recursos humanos obtener anualmente información del mercado y emitir diagnósticos que reflejen fielmente la posición competitiva de la compañía, así como enviar al comité de compensación esa información.

Para los miembros de los comités ejecutivos, es condición para el cumplimiento de la política de competitividad que se den los niveles de resultados que aseguren la sobrevivencia y el éxito de Sistemas de Normalización, S. A., en el corto, mediano y largo plazos, por lo que deberá existir una porción significativa del ingreso que sea de naturaleza variable y permita reconocer en la práctica esta condición.

Por lo demás, se espera que la suma de sueldo base, las prestaciones en efectivo garantizadas y los beneficios sean competitivos con la **media** del mercado, pudiendo haber ventajas y desventajas relativas en cada uno de estos conceptos, según se considere conveniente.

Tabulador

Es política de Sistemas de Normalización, S. A., que los sueldos de sus colaboradores se rijan por un tabulador que sintetice los principios de equidad y competitividad mencionados.

Salvo casos excepcionales, los tabuladores tendrán vigencia durante un año calendario, lo cual implica que deben determinarse durante el mes de diciembre previo al año en que estarán vigentes.

El comité de compensación desarrollará el tabulador con base en la información del mercado del ramo.

En el caso de condiciones extraordinarias que ameriten la emisión de tabuladores en fechas distintas a las previstas, será responsabilidad del comité de compensación coordinar su desarrollo.

Prestaciones y beneficios

Es política de Sistemas de Normalización, S. A., ofrecer a sus colaboradores un paquete de prestaciones y beneficios que permita cumplir con las disposiciones legales en la materia, y que ofrezca al colaborador los beneficios de la seguridad y la previsión social.

El comité de compensación será responsable de estudiar y desarrollar propuestas de modificación al paquete de prestaciones y beneficios, incluso de aquellas modificaciones que surjan a iniciativa de cualquier área de la empresa.

Cualquier colaborador tendrá derecho a conocer los detalles de las prestaciones a que es elegible. La gerencia de recursos humanos será responsable de dar la mayor difusión posible a las prestaciones y los beneficios que ofrece Sistemas de Normalización, S. A., a su personal, teniendo cuidado de comunicar a cada segmento del personal solamente su propio paquete de prestaciones.

Planeación y administración de sueldos

Es política de Sistemas de Normalización, S. A., administrar la compensación de cada uno de sus colaboradores en forma individual y de acuerdo con su contribución a los resultados.

Para cumplir con esta política, los sueldos del personal de confianza se administrarán dentro de un tabulador flexible, que permita pagar más a los colaboradores que hayan tenido una mejor contribución y viceversa.

Es responsabilidad del comité de compensación desarrollar, durante el mes de diciembre de cada año, la planeación de los sueldos del personal para el año siguiente, de acuerdo con el presupuesto autorizado.

Para esta planeación, se establece:

- Que cada colaborador tendrá como objetivo de pago llegar al punto medio del tabulador.
- Que el objetivo de pago para cada colaborador se determinará en función del resultado arrojado por el programa de administración del desempeño del año que termina, de acuerdo con la posición que ocupe dentro del tabulador.
- Que se procurará que el promedio de los sueldos del personal de cada nivel deberá ser, al final del periodo que cubra el plan, equivalente al punto medio del tabulador vigente.
- Que los aumentos se concederán en fechas fijas y que los colaboradores con mejor desempeño podrán, si la diferencia entre su sueldo y su objetivo de pago lo justifican, tener un segundo aumento en el año.

El comité de compensación es la única autoridad facultada para autorizar cualquier tipo de incremento salarial.

Una vez aprobado el plan, el gerente de Recursos humanos tendrá la responsabilidad de informar a los gerentes de cada área los aumentos correspondientes. Cada jefe será responsable de comunicar a sus colaboradores los aumentos que se vayan concediendo, pudiendo informarles la posición que guarda su sueldo dentro del tabulador cuidando de reforzar las bases sobre las que fueron planeados, especialmente el desempeño.

Evaluación del desempeño

Es política de Sistemas de Normalización, S. A., orientar, estimular y reconocer la contribución de cada empleado a los resultados en su puesto, en su equipo de trabajo, en su área o departamento, en su división o empresa, y en el grupo en general.

Para orientar, estimular y reconocer esa contribución, se utilizará el **sistema de evaluación del desempeño**, cuyas finalidades son:

1. Servir como herramienta de dirección de personal, orientando armónicamente las actividades de cada empleado, cada grupo y en general de toda la organización.
2. Orientar a cada empleado para que mejore constantemente su desempeño.
3. Detectar a empleados que puedan desarrollarse o ser transferidos.
4. Reconocer los resultados alcanzados por cada empleado y por el grupo del que forma parte.

5. Sustentar la administración individual de sueldos.

6. Identificar necesidades de capacitación de los empleados.

Cualquier empleado tiene derecho de conocer todas las expectativas que existan respecto a su contribución y desempeño; también derecho a ser informado periódica y sistemáticamente sobre los avances que registre su actuación y las áreas de oportunidad que se detecten; muy particularmente, tiene derecho a conocer y discutir en detalle el contenido de su evaluación del desempeño por lo menos dos veces al año en las fechas prevista para este efecto, independientemente de su derecho a recibir toda la orientación y el apoyo de su jefe inmediato para mejorar su desempeño a lo largo de todo el año.

En este sentido, ningún empleado podrá someterse a una evaluación de su desempeño sin que al inicio del periodo de evaluación se hayan establecido con claridad, de mutuo acuerdo, las expectativas de la organización en cuanto a su contribución, y sin que haya recibido orientación a través de sesiones de avance de resultados con su jefe directo.

Cada empleado tiene también derecho a conocer los planes que hay en la compañía en cuanto a su desarrollo futuro, así como a expresar su opinión en cuanto a esos planes e incluso a indicar sus preferencias.

Sueldos de contratación y de promoción

En el caso de contrataciones, es política de Sistemas de XYZ, S. A., que el sueldo inicial sea acordado con el candidato en cuestión por la gerencia de Recursos humanos, de acuerdo con el perfil del candidato, procurando que en ningún caso el sueldo convenido sea superior al primer cuartil del tabulador vigente. No es aceptable la contratación de cualquier candidato con un sueldo superior al percibido por empleados del grupo que estén realizando labores equivalentes, salvo que el perfil del candidato sea claramente superior al de los empleados del grupo en un grado tal que se justifiquen las diferencias de pago.

Es política de Sistemas de XYZ, S. A., que, tratándose de la promoción de cualquier empleado, este será elegible a un aumento de sueldo en la fecha del cambio que le permita quedar posicionado entre el mínimo y el primer cuartil del tabulador vigente para su nuevo puesto.

Se entiende por promoción cualquier cambio de puesto que se haga a un empleado, que implique un cambio a un nivel superior dentro del tabulador. Desde luego, no está permitido cambiar a un empleado a algún puesto cuyo nivel sea inferior al que esté ocupando.

Los empleados cuyo puesto sea reclasificado a un nivel superior, debido a una valuación, tendrán un tratamiento idéntico al de los empleados promovidos.

Cualquier excepción a estas normas tendrá que ser autorizada por el comité de compensación.

Cada candidato a ocupar un puesto en Sistemas de XYZ, S. A., debe ser claramente informado, antes de su contratación, acerca de las condiciones en que prestará sus servicios y, muy particularmente, del sueldo y las prestaciones que recibirá.

Tratándose de empleados que pudieran ser promovidos, tendrán también derecho, antes de concretar el movimiento, a conocer las condiciones en que desempeñarán el nuevo puesto y muy especialmente el nuevo sueldo que percibirán, así como el aumento que recibirá.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en calificar a un empleado comparando su actuación, presente y pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso implica:

a) Establecer las normas de trabajo.
b) Evaluar el desempeño real del empleado contra dichas normas.
c) Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño, o bien, para que siga mejorando sus evaluaciones.

Evaluar el desempeño también supone que se establezcan los estándares respectivos y que se dará al empleado la retroalimentación que lo ayude a eliminar las deficiencias de su desempeño o para mejorar dirigido desde arriba.

¿Por qué evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño se realiza por las siguientes razones. En primer término, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y aumentos de salarios. En segundo lugar, ofrecen la posibilidad de que el supervisor y el empleado repasen la conducta laboral. Esto, a la vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que hayan descubierto, así como para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercero, la evaluación forma parte del proceso de planear las carreras, porque ofrece la oportunidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de sus virtudes y defectos exhibidos. Por último, la evaluación ayuda a administrar mejor el desempeño de la organización.

En este libro no se realiza un análisis completo de la evaluación del desempeño, sino que se muestra cómo es que a partir de los resultados que arroje esta evaluación se elabora una guía de incrementos.

¿Quién debe hacer la evaluación?

Las evaluaciones que hace el jefe inmediato aún son el corazón de la mayoría de los procesos respectivos. Que el jefe haga la evaluación es lo más directo y también tiene sentido, porque el jefe debe estar (y generalmente está) en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subalterno, además de que es responsable del desempeño de este. La mayoría de las evaluaciones (el 92%, según un sondeo que incluyó 324 compañías) las realiza el jefe inmediato del empleado. A la vez, estas evaluaciones las revisa el supervisor del jefe en el 74% de los casos, según las respuestas que se obtuvieron en dicho sondeo (Locher y Teel, 1998).

No obstante, aunque se usan bastante, las calificaciones del jefe no son la panacea, ni es recomendable que se confíe únicamente en ellas (Bhote, 1994). Por ejemplo, el jefe de un empleado podría no entender o apreciar cómo califican el desempeño del empleado personas como los clientes y colegas que se relacionan con este; también es posible que un jefe inmediato

esté predispuesto a favor o en contra del subalterno. Por lo tanto, a veces se usan una o más opciones para obtener los datos de la evaluación.

Definición de la estrategia de aumentos de sueldos

Una vez que se ha establecido una estructura, basada en la valuación de puestos y en la equidad interna, el mercado de trabajo, el costo de vida y la capacidad de la empresa, se requiere diseñar una estrategia de aumentos de sueldos que se adecue a dicha estructura y a una política de pagos bien definida; para ello, se deben contemplar dos tipos de aumentos:

Generales

Se refiere a los aumentos generales en los salarios de todos los empleados, a las revisiones de los contratos colectivos de trabajo, al aumento en el costo de vida, a los aumentos de emergencia (condiciones extremas en la economía), etcétera.

Estos aumentos, manejados en forma de porcentaje, son los aumentos mínimos que todo trabajador espera.

Individuales

Se refiere a aumentos que se otorgan a los trabajadores por la evaluación del desempeño, el potencial, el logro de objetivos, los aumentos por nivelación, etcétera.

La mezcla de estos dos aspectos dará la guía de cuánto y cuándo se debería aumentar el sueldo a un trabajador, para que el sistema sea lo más justo, objetivo e imparcial posible.

Determinación de la matriz de aumentos (elementos para llegar a la matriz individual)

Una vez que se haya decidido el posicionamiento de la empresa con respecto al tabulador o al mercado, se medirán las discrepancias promedio que existen (en caso de haberlas) para su corrección.

Una estructura o un tabulador de sueldos tienen que diseñarse para una vida no superior a dos años, en función de la estabilidad de cada país. El diseño de estrategias para ubicar al personal debe ser precisa respecto del tabulador; por ejemplo, el punto medio, entre el medio y el máximo, etcétera.

Las estrategias se estructurarán en función de dos circunstancias:

1. La evaluación del desempeño del trabajador
2. La ubicación del trabajador dentro del tabulador

A la vez, la intersección de estas dos circunstancias deberá indicar:

a) El porcentaje máximo a otorgar.
b) El tiempo en que deba aumentarse el sueldo, tomando como fecha de partida la de su último aumento.

A continuación veremos un ejemplo de una guía de incrementos:

Figura 7.26 Ejemplo de una guía de incrementos.

Calificación del desempeño	Abajo del mínimo	Entre el mínimo y el medio	Entre el medio y el máximo	Arriba del máximo
Excelente	3 meses 20%	6 meses 17%	9 meses 15%	12 meses 12%
Arriba del promedio	6 meses 17%	9 meses 15%	12 meses 12%	15 meses 10%
Promedio	12 meses 15%	14 meses 12%	16 meses 10%	18 meses 8%
Abajo del promedio	15 meses 13%	18 meses 10%	21 meses 8%	24 meses 5%
Deficiente	18 meses 10%	21 meses 8%	*	*

* Caso especial que requiere de análisis personalizado.

Es factible simplificar la guía de incrementos anterior para utilizarse solo con la variable porcentaje de aumento, que se aplica cuando la política de aumentos indica que se otorgarán una vez al año. Un ejemplo es el siguiente:

En el apéndice A de esta obra se incluye un ejemplo de cuestionario sobre compensaciones que será de utilidad al estudiar el presente capítulo.

Figura 7.27 Ejemplo de guía de incrementos.

Calificación del desempeño	Abajo del mínimo	Entre el mínimo y el medio	Entre el medio y el máximo	Arriba del máximo
Excelente	20%	17%	15%	12%
Arriba del promedio	17%	15%	12%	10%
Promedio	15%	12%	10%	8%
Abajo del promedio	13%	10%	8%	5%
Deficiente	10%	8%	*	*

* Caso especial que requiere de análisis personalizado.

Conceptos clave

Administración de sueldos y salarios Consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa.

Código de mejores prácticas corporativas Documento emitido en México por el Consejo Coordinador Empresarial, que define principios que contribuyen a mejorar el funcionamiento de los consejos de administración y a la revelación de información a los accionistas.

Compensaciones Todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo.

Costo de la vida Cantidad de dinero que debe recibir un trabajador para el sostenimiento, el desarrollo y la educación de una familia.

Dispersión de sueldos Al concluir los procesos de valuación de puestos, es conveniente presentar en productos cartesianos cómo se dispersan los sueldos contra los puntos.

Encuesta Recolección de datos (sueldos, salarios y prestaciones), que se agrupan bajo un método ordenado de la información y que tiene como propósito general describir un fenómeno en un tiempo determinado.

Encuesta de curva de madurez Recolección de datos de sueldos, salarios y prestaciones que se agrupan según un método ordenado de la información, cuyo propósito general es conocer el comportamiento de las tendencias de compensación de una profesión determinada.

Encuesta de puestos representativos Recolección de datos de sueldos, salarios y prestaciones, que se agrupan según un método ordenado de la información, cuyo propósito general es conocer las tendencias de compensación de puestos representativos en varias organizaciones.

Encuesta de un ramo o giro Recolección de datos de sueldos, salarios y prestaciones, que se agrupan según un método ordenado de la información, cuyo propósito general es conocer las tendencias de compensación en empresas de un tipo de industria o ramo de actividad definida.

Encuesta regional Recolección de datos de sueldos, salarios y prestaciones, que se agrupan según un método ordenado de la información, cuyo propósito general es conocer las tendencias de compensación en una región geográfica determinada.

Equidad interna Se refiere a que los empleados buscan un intercambio donde las recompensas sean percibidas como equitativas.

Estructura salarial o tabulador de sueldos Distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con la finalidad de pagar a sus trabajadores.

Evaluación del desempeño Consiste en calificar a un empleado comparando su actuación, presente y pasada, con las normas establecidas para su desempeño.

Matriz de consecuencias Análisis cuantitativo que permite examinar la posición internamente equitativa y externamente competitiva de una empresa respecto del nivel de pago a sus empleados.

Mercado de trabajo Ámbito donde se determinan la oferta y la demanda de la mano de obra, así como las condiciones de trabajo, en especial los salarios y las prestaciones.

Políticas de compensación Documento que establece con claridad los valores que tiene una empresa con respecto a su personal y a su compromiso con la sociedad.
Sueldo base Estipendio que recibe mensualmente un empleado en las empresas sujetas al estudio.
Tabulador flexible Estructura que se compone de un intervalo de valor numérico, ya sean puntos, grados o niveles, para uno o varios puestos con un intervalo de valores en dinero, cuya finalidad es distinguir los niveles de actuación o de antigüedad de los empleados de una empresa.
Tabulador rígido Estructura que se compone de un valor numérico para el puesto, ya sean puntos, grados o niveles, con un valor único en dinero.

Preguntas y ejercicios para análisis

1. ¿Qué utilidad práctica tiene la equidad interna?
2. ¿Por qué se debe seleccionar una curva de equidad interna, ya sea lineal, exponencial o potencial?
3. Con sus compañeros de grupo, analice y discuta lo que es el coeficiente de correlación y su utilidad.
4. Identifique en su localidad qué empresas pueden formar parte de una encuesta de sueldos, salarios y prestaciones de los ramos de producción de alimentos, automotriz, hotelero y comercial.
5. ¿Diseñe un cuestionario para determinar el comportamiento del mercado de los ramos descritos en la pregunta anterior.

En el apéndice B de esta obra se incluyen varios casos con toda la información necesaria para que el alumno ponga en práctica los conceptos aprendidos hasta ahora. Las preguntas planteadas en ese apéndice le permitirán ejercitarse en la valuación de puestos, en el desarrollo de curvas de equidad interna y de curvas de mercado y del costo de vida, así como en el desarrollo de matrices de consecuencias, tabuladores de sueldos y guías de incrementos.

Caso El Banco del País, S. A.

El Banco del País, S. A., desea conocer la equidad interna que guardan los sueldos base, la compensación variable y la compensación bruta de sus empleados y funcionarios. El banco es competitivo externamente, pero el comité de compensaciones del consejo de administración desea verificar esta información.

En la tabla siguiente mostramos la lista de todos los puestos tipo del banco.

BANCO DEL PAÍS, S. A.
Tabulador de sueldos bruto de empleados y funcionarios

Descripción del puesto	Sueldo base	Compensación variable	Compensación bruta
Director general	$51,266.81	$148,024.39	$199,291.20
Director general adjunto	$46,140.13	$111,844.70	$157,984.83
Director de área	$42,027.87	$92,487.65	$ 134,515.52
Subdirector	$37,983.48	$60,425.26	$98,408.75
Gerente	$26,377.89	$23,169.85	$49,547.74
Jefe de departamento	$15,825.07	$13,960.71	$29,785.78
Analista	$13,057.57	$8,406.83	$21,464.40
Técnico especializado A	$ 9,791.24	$3,302.30	$13,093.54
Técnico especializado B	$8,901.13	$2,210.83	$11,111.96
Técnico especializado C	$8,091.94	$1,218.56	$9,310.49
Cajero A	$7,768.73	$2,725.79	$10,494.52
Cajero B	$6,998.85	$2,095.66	$9,094.51
Cajero C	$6,305.27	$1,506.77	$7,812.04
Encargado de operación A	$7,217.48	$1,863.87	$9,081.35
Encargado de operación B	$7,217.48	$1,686.16	$8,903.64
Cajero universal A	$7,037.00	$1,359.47	$8,396.47
Cajero universal B	$6,283.03	$1,076.43	$7,359.47
Auxiliar especializado	6,409.21	$1,389.70	$7,798.92
Auxiliar especializado A	$6,409.21	$1,383.54	$,792.75
Auxiliar especializado B	$5,722.51	$1,315.56	$7,038.07
Chofer	$5,109.39	$1,318.63	$6,428.01
Mensajero	$4,401.93	$,315.23	$5,717.16

Puntos a resolver:

a) Realice la valuación de puestos con el modelo de alineación.
b) Realice la valuación de puestos con el modelo de grados predeterminados.
c) Realice la valuación de puestos con el modelo de comparación factores.
d) Realice la valuación de puestos con el modelo de puntos.
e) Determine las curvas de equidad Interna (lineal, exponencial y potencial) para sueldo base, compensación variable y compensación bruta.
f) Con base en los resultados que obtenga, elabore una propuesta de un tabulador rígido que permita al banco obtener una mejor equidad interna de pago.
g) Con base a los resultados que obtenga, elabore una propuesta de un tabulador flexible que permita al banco obtener una mejor equidad interna de pago.
h) Con su equipo de estudio, comente las razones de su propuesta.

CAPÍTULO

8

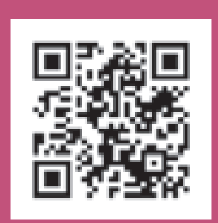
Prestaciones y beneficios

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Identificar los diversos tipos de prestaciones y entender los factores que contribuyen al incremento de las mismas.
- Describir la manera en que los empleados ven en la actualidad los beneficios marginales.
- Identificar los problemas potenciales que las prestaciones pueden crear para la organización.
- Entender los principios básicos para diseñar un programa efectivo de prestaciones y beneficios.
- Argumentar a favor y en contra de la jubilación obligatoria.
- Reconocer los problemas que las organizaciones enfrentan al proveer fondos para un plan de pensiones.
- Conocer las causas de los problemas financieros que enfrentan los programas de seguridad social en este momento y en el futuro.
- Definir los tipos de personal expatriado que hay; y, conocer los planes especiales para ellos.

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/CFkuk.gr

En los capítulos anteriores se analizaron los sistemas de compensación al trabajo de los empleados. Sin embargo, tales sistemas no representan el importe total del pago. En la actualidad, hay una variedad de prestaciones que conforman la compensación total y se pagan directamente a los trabajadores. Las prestaciones, conocidas también como *beneficios marginales*, incluyen pensiones por jubilación, seguridad social, vacaciones, prima vacacional, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores y una diversidad de otros servicios que pudieran recibir los empleados.

Entonces la compensación se integra por las prestaciones, los incentivos y los pagos variables. Estos conceptos complementan el sueldo real de los trabajadores y buscan satisfacer una o varias necesidades (Varela y Gaona, 1982).

El costo de las prestaciones y los beneficios recibidos indirectamente por los empleados varía entre el 35 y el 105% de los costos de la nómina total, dependiendo de la organización y la región donde esta se encuentre. En virtud del incremento constante de los costos de las prestaciones, muchos directivos cuestionan el valor que tienen tanto para quienes las reciben como para la organización.

El incremento de las prestaciones

El interés que las empresas conceden a las prestaciones se refleja en la cantidad monetaria que se gasta en ellas; la variedad de planes y los sistemas para promoverlas y otorgarlas ha aumentado consistentemente durante las últimas décadas. En la actualidad, las organizaciones diseñan sus planes y sistemas de prestaciones de acuerdo con sus necesidades, o bien, para competir en el mercado. En algunas organizaciones, los trabajadores tienen planes a la medida de sus necesidades y conveniencia, además de los otorgados por la ley.

Antecedentes de las prestaciones

Muchos empresarios reconocieron, desde la década de 1920, la importancia de otorgar ciertas prestaciones a los empleados para protegerlos y ayudarlos a alcanzar un mejor nivel de vida; por tal razón, ofrecieron varios tipos de prestaciones. Otros empresarios creían que los trabajadores, por su bajo nivel educativo y económico, carecían de la habilidad para resolver sus necesidades, de modo que las compañías tenían que ayudarlos. Incluso los gobiernos intervenían para promover esta actitud.

Los sindicatos, deseosos de obtener mejores condiciones laborales para sus miembros, así como para atraer a más trabajadores, presionaron para que mediante las revisiones de contratos colectivos de trabajo obtuvieran prestaciones adicionales a la ley, mientras que los empresarios procuraban otorgárselas buscando beneficios de carácter fiscal para unos y otros.

En las empresas donde no había sindicato, el hecho de otorgar prestaciones adicionales ayudaba para disuadir a los trabajadores de buscar la sindicalización. Como resultado, los trabajadores obtuvieron beneficios marginales y servicios a través de la iniciativa del empresario, de la iniciativa del sindicato o de ambas.

Factores que contribuyen a la obtención de las prestaciones

Un factor muy importante en la obtención de prestaciones es el apoyo que los gobiernos brinden al movimiento obrero. En el caso de México, fue durante la fase del nacimiento del movimiento obrero, a finales de la segunda década del siglo pasado, cuando se establecieron prestaciones adicionales en el sueldo tales como las vacaciones pagadas y la prima vacacional, entre otras. La mayoría de los empresarios se vieron obligados a otorgar esos beneficios. La competencia continuó entre los empresarios para atraer a los trabajadores más competentes durante el periodo que siguió a la Segunda Guerra Mundial, que en México se conoció como el "Milagro Mexicano", lo cual constituyó también un factor importante en el otorgamiento de las prestaciones.

El hecho de que las prestaciones hayan llegado a formar parte integral de la compensación ha provocado que los trabajadores las vean como una conquista. Las prestaciones ya no se consideran regalos de la empresa que la dirección decide dar o no. Dentro de dichas conquistas o tales avances sociales se incluyen los incrementos de tiempo libre de los trabajadores. Otros estímulos con impacto significativo son los de seguridad social y toda la infraestructura que los Estados han establecido para proteger al trabajador en forma integral.

Es difícil predecir los beneficios que los trabajadores desearían en el futuro. Sin embargo, hay interés en obtener la jubilación temprana y la disminución de la antigüedad para alcanzarla, así como más tiempo personal libre; el empleo garantizado de por vida y prestaciones diseñadas para las necesidades individuales (Folman, 1968). Otra tendencia que se pronostica es que los factores psicológicos, tales como el reconocimiento, la satisfacción laboral y la autorrealización, se volverán puntos de negociación en la evolución de las prestaciones. Según Foegen, las negociaciones psicológicas sobre el "beneficio del beneficio" están muy cerca. Aunque estos intangibles son más difíciles de usar como puntos de negociación, Foegen expresa que no hay que subestimar la imaginación del sindicato al reconocer las necesidades del trabajador y al buscar maneras ingeniosas de satisfacerlas (Foegen, 1973).

Muchos de estos planes han sufrido colapsos importantes, pues las empresas intentan disminuir sus cargas sociales y reducir los costos de la mano de obra, así como ser más competitivas en calidad y precio ante la presencia de la globalización de la economía y una competencia sin paralelo.

El costo de las prestaciones se ha incrementado como resultado de la inflación, lo cual ha requerido que las organizaciones evalúen los beneficios reales de sus planes para permanecer en niveles competitivos respecto a otras organizaciones (*US News & World Report*, 1977). Además, las compañías deben hacer un esfuerzo especial para asegurar que los planes estén en conformidad con las leyes, no incrementando el salario sujeto a impuestos, sino el salario real. En ocasiones, se otorga una prestación para beneficiar al personal, pero el resultado es contrario, pues ese beneficio aumenta la base de los impuestos.

Por otro lado, el crecimiento de las cargas impositivas a las personas físicas ha propiciado la sustitución de incrementos salariales por prestaciones; no obstante, en el caso de México, la Ley del Impuesto sobre la Renta ha limitado el uso y abuso de este tipo de simulaciones.

El artículo 8, quinto párrafo, de la Ley del Impuesto sobre la Renta, en una interpretación auténtica del legislador, considera como previsión social:

> *Las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como otorgar beneficios a favor de los trabajadores [...], tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia. En ningún caso, se consideraran previsión social las erogaciones efectuadas a favor de personas que no tengan el carácter de trabajadores...*

Como la citada legislación no tiene la claridad necesaria para una adecuada interpretación, ha motivado grandes controversias y nuevos conflictos entre las leyes vigentes.

El gobierno, por su parte, ha desalentado el uso de las prestaciones a las que denomina *previsión social* y que en su contexto pretenden seguir un doble planteamiento:

1. Las prestaciones no deben ser acumulables a los ingresos del trabajador.
2. Las prestaciones deben ser deducibles para la empresa.

A partir de este doble planteamiento, la ley propone tres características principales para las prestaciones:

a) Concepto de generalidad.
b) Soporte jurídico.
c) Seguridad jurídica laboral al trabajador.

A continuación se describen tales características:

a) *Concepto de generalidad*. Todas las prestaciones deben otorgarse en forma general y en beneficio de los trabajadores (*Ley del Impuesto sobre la Renta*). Este concepto es aplicable a ciertos sectores o grupos de trabajadores, que deben reunir determinados requisitos de elegibilidad; entre los cuales los más comunes son la antigüedad, el estado civil, la edad y la composición familiar.

Las partidas de previsión social que la ley enuncia son las siguientes:

- Fondos para jubilaciones.
- Ayudas por fallecimiento.
- Invalidez.
- Servicios médicos y hospitalarios.
- Subsidios por incapacidad.
- Becas para los hijos de los trabajadores.

- Becas para los trabajadores.
- Fondos de ahorro.
- Guarderías infantiles.
- Actividades recreativas y culturales.
- Otras de naturaleza análoga.

Como la ley no especifica qué se entiende por naturaleza análoga, deja este rubro como una laguna, cuyas interpretaciones son de lo más diverso y han generado conflictos.

b) *Soporte jurídico*. Se refiere a que las prestaciones que se otorguen al trabajador estén contempladas por la ley, así como que sean en para el bienestar del trabajador y sus beneficiarios.

c) *Soporte jurídico laboral al trabajador*. Se refiere a que las prestaciones y su otorgamiento sean para el bienestar del trabajador y sus beneficiarios, así como que no por ello pierdan beneficios de ley o se simulen salarios.

Las prestaciones y la administración de Recursos humanos

Los trabajadores han aprendido a obtener prestaciones con cada revisión de contrato, lo cual hace pensar que probablemente querrían más en el futuro, al tiempo que las empresas desearán reducir los costos y las prestaciones, lo cual significa que el administrador de Recursos humanos tendrá que aprender más sobre las prestaciones y sus efectos y sobre cómo controlar el costo de la mano de obra tanto en el corto como en el largo plazos. Una de las mayores preocupaciones es el efecto que las prestaciones tienen en la generación de pasivos contingentes, como las jubilaciones.

Por otro lado, las prestaciones pueden tener un efecto importante sobre la motivación del empleado, aunque muchos estudios sobre la materia han expresado que las prestaciones no tienen ningún efecto objetivo sobre la motivación y, por consiguiente, tendrían muy poco valor para la organización (Harris, 1975).

El hecho de que los costos de las prestaciones sean cada vez más altos y que representen un porcentaje cada vez mayor, en relación con el costo de la nómina, significa que las prestaciones son más gravosas que los sueldos pagados en efectivo. Como se tiende a pagar prestaciones a todo el personal, el ingreso suele ser más homogéneo, lo cual provoca que disminuya el valor de los sistemas objetivos de revisión de sueldos y salarios, así como de los sistemas de incentivos a través de evaluaciones.

Durante un periodo prolongado, hubo una constante demanda de prestaciones y lo que se consideró un lujo en cierto momento se ve ahora como una obligación patronal.

Tan pronto como se establece una prestación en una empresa o industria, se convierte en moda, pues tiende a extenderse hacia otras. Esto ocasiona indiferencia respecto a la productividad, porque la mayoría de los trabajadores piensan que se ganaron los beneficios y tienen derecho a ellos, sin sentir ninguna obligación con sus empresas. Por otro lado, cuando una empresa expone su plan de beneficios para lograr lealtad, es común que se le llame “paternalista” por esa forma de proceder.

Es común el hecho de que los sindicatos dediquen más atención a las prestaciones, de modo que es muy frecuente que los ejecutivos y los administradores de personal pongan su atención en ellas, por considerarlas más importantes, y descuiden otras fases de la administración de personal. Además, demasiado énfasis en las prestaciones hace que los empleados se preocupen más por su seguridad futura que por ser productivos. Por lo tanto, es esencial que el administrador de personal cuente con una visión general capaz de lograr una fuerza de trabajo que permita a la organización costear las prestaciones de los empleados y ser competitivos en precios, equilibrando así el costo de la mano de obra y los intereses de los inversionistas (Depsey, 1967).

Planes de beneficios en efectivo

Muy a menudo se otorga una prestación simplemente porque otros empresarios lo están haciendo, porque alguien con autoridad piensa que es una buena idea o a causa de las presiones del sindicato. Sin embargo, los beneficios deben evaluarse en el marco de cada situación y de acuerdo con ciertos principios básicos que a continuación se mencionan.

1. Alineación con la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización

Como cualquiera otra fase del proceso administrativo, un programa de prestaciones debe ser congruente con la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa. Los objetivos tienen que satisfacer la misión, los valores, las necesidades y las expectativas del trabajador y del empresario, al tiempo que busquen la identificación de la razón de ser de la organización. Los objetivos de cualquier organización dependen de factores como tamaño, ubicación, rama, industria o comercio. Aún más, los objetivos deben ser compatibles con la filosofía y las políticas de la organización (McCaughey, 1972).

2. Participación dentro de la empresa

A menos que una organización haya diseñado el sistema de prestaciones a su medida y esté funcionando de manera adecuada, cualquier programa de beneficios tendría que desarrollarse conjuntamente entre la empresa y sus trabajadores, lo que permitirá un análisis más cuidadoso de las prestaciones posibles, la expresión de la preferencia de los directamente interesados y la evaluación —por parte tanto de los trabajadores como de la empresa—, del costo estimado de cada prestación y de sus posibilidades reales dentro de la organización.

Muchas empresas establecen comités compuestos por representantes de la administración y trabajadores, quienes estudian las necesidades y hacen recomendaciones en lo que concierne a las prestaciones y los servicios deseados.

La mayoría de los sistemas de prestaciones se basan en la participación. Permitir y fomentar esta última ayuda a asegurar que la administración se esté moviendo en la dirección de la satisfacción de los trabajadores. La participación también sienta una base de comunicación para enfrentar cualquier problema asociado con la administración de las prestaciones.

3. Programa de comunicación de las prestaciones

El éxito de un programa de prestaciones depende del grado de confianza y comprensión de los trabajadores. La comunicación efectiva es fundamental para lograr estos objetivos. Al explicar a los trabajadores las condiciones de un seguro de vida o de gastos médicos, o del plan de pensiones, hay que definir con claridad los requisitos para obtenerlo, con la finalidad de evitar que haya algún malentendido o que el empleado no disfrute del programa por ignorancia.

Un estudio que involucró a 202 empresas estadounidenses grandes reveló que cada una de ellas utilizó un promedio de tres métodos para exponer su sistema de prestaciones a los trabajadores (Coffin y Shaw, 1971). La publicación de artículos en revistas internas y en publicaciones especiales, así como en los manuales de bienvenida con un capítulo especial dedicado a las prestaciones, resultó ser el método más popular. En general, las publicaciones especiales ofrecen a los empleados y a sus familias la información sobre los beneficios que ellos tienen derecho a conocer, así como sobre la manera de obtenerlos, los procedimientos y requisitos que deben cumplirse, junto con sus limitaciones; también se aconseja informar sobre su costo.

Muchas compañías capacitan a sus supervisores sobre prestaciones y beneficios, facilitándoles folletos y manuales, así como material audiovisual que les sea de utilidad para orientar al personal. En México, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) publica e imparte conferencias a los trabajadores o miembros de sindicatos sobre todas las prestaciones que otorga y cómo obtenerlas. Sin embargo, el especialista en personal y todo el departamento tienen que estar ampliamente capacitados sobre las prestaciones que otorga la empresa, a las cuales tiene derecho el empelado por el hecho de pertenecer al seguro social obligatorio.

4. Control de costos

Muchas prestaciones representan costos fijos. La administración debe analizar si puede otorgar la prestación mediante algún sistema donde el costo sea variable, es decir, que se pague en cada ocasión que se requiera sin tener que pagar una infraestructura fija. Por ejemplo, la banca en México considera que para dar el servicio médico a su personal es mejor no tener hospitales propios ni una planta de médicos fija, sino pagar a hospitales y médicos privados para cada servicio que se solicita, de acuerdo con un convenio de tarifas. Los costos fijos de las prestaciones pueden ser aceptables para una organización grande. Sin embargo, en una organización pequeña el costo fijo de las prestaciones sería considerablemente alto en proporción con el número de empleados y su capital.

Es muy importante que el administrador de personal conozca con precisión los costos para planear nuevas modalidades, o bien, para las negociaciones colectivas con el sindicato. Además, para que los trabajadores tengan claro que el sueldo se compone del pago en efectivo más las prestaciones, es importante la comunicación fluida con ellos (Hernández *et al*., 1983).

Es necesario analizar cada prestación proyectándola a mediano y largo plazos, mientras que los cálculos actuariales son imprescindibles para evitar problemas posteriores. En países como México y Estados Unidos la legislación exige un informe emitido por un perito valuador.

Clasificación de las prestaciones

Definir y clasificar las prestaciones no es una tarea fácil, ya que ni la misma *Ley Federal del Trabajo* precisa claramente este concepto. Por lo tanto, más que intentar una definición rigurosa del concepto hay que buscar una que sirva para plantearlo y clasificarlo. En la práctica, se suelen utilizar términos diversos como prestaciones y beneficios, prestaciones sociales y prestaciones económicas, entre otros, para hacer referencia a lo que denominamos simplemente prestaciones, que el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* define como "cosa o servicio que un contratante (en este caso, la empresa) da o promete al otro (el empleado o trabajador)".

La compensación del personal se integra normalmente por conceptos de naturaleza diversa, de modo que a menudo resulta más conveniente hablar del paquete de compensaciones. Así, por ejemplo, el paquete de compensaciones del personal puede incluir rubros como el sueldo nominal y las prestaciones en efectivo garantizadas, como prima vacacional, aguinaldo, fondo de ahorro, despensa o previsión social.

Las prestaciones pueden clasificarse de diferentes maneras. Sin embargo, aquí se estudiarán de la siguiente forma: pensiones y seguros; legales y de seguridad social; otras prestaciones y servicios a los trabajadores.

Pensiones y seguros

Posiblemente las prestaciones más onerosas sean las pensiones por jubilación que instituciones del sector público y privado ofrecen a sus empleados, pues representan un costo fijo otorgado a aquellas personas que han trabajado un determinado número de años y han cumplido una edad establecida.

Otras prestaciones importantes por el costo que representan son los seguros. En virtud de su importancia, las prestaciones de jubilación y seguro se examinarán con detalle más adelante en este capítulo. Por el momento, se analizarán brevemente algunos tipos de seguros.

Seguros de vida

Una de las prestaciones más antiguas son los seguros de vida para brindar protección a la viuda y los hijos en caso del fallecimiento del trabajador. En ocasiones, los seguros incluyen protección ante posibles discapacidades permanentes totales o parciales. Por lo regular, estos seguros los otorga alguna compañía aseguradora, lo cual significa un beneficio adicional a la seguridad social.

Como regla general, la suma asegurada para un empleado se calcula en meses de sueldo y hay una cobertura por muerte natural, por muerte accidental y por muerte en forma colectiva; en otras ocasiones, los planes contemplan una cantidad fija, independiente del sueldo.

La tendencia actual es hacia los seguros pagados por la empresa. Sin embargo, en algunas compañías el costo es compartido por el trabajador y el empresario. Es recomendable que el lector revise la legislación nacional o regional al respecto, así como las principales modalidades en su país.[1]

[1] En el caso mexicano, es conveniente estudiar los artículos 129, 137, 144, 156 y 159 de la *Ley del Seguro Social*, así como los artículos 502 y 503 de la *Ley Federal de Trabajo*.

Seguros de gastos médicos

Por lo general, son las empresas o el Estado, a través de las instituciones de seguridad social, los que otorgan las prestaciones médicas (quirúrgicas, ortopédicas y de medicamentos); no obstante, se ha convertido en una práctica común dar este beneficio mediante un seguro de gastos médicos para ayudar al trabajador en caso de que necesite incurrir en tal gasto.

En países de América Latina, las prácticas para otorgar este tipo de prestaciones son:

a) *Seguro de gastos médicos*. Se contrata una póliza que cubre el riesgo con una empresa aseguradora.
b) *Contrato con hospitales y médicos*. Se establecen convenios con hospitales y médicos independientes que brindan el servicio al personal; los gastos en que se incurra, son pagados por la empresa en su totalidad o con la participación del trabajador.
c) *Reembolso de gastos*. La empresa reembolsa a los trabajadores los gastos que estos realicen con motivo de una enfermedad o un accidente, con ciertas limitaciones y luego de la presentación de los respectivos comprobantes fiscales.

Legales

En esta categoría se agrupan todas las prestaciones o los beneficios de que goza el trabajador al ser contratado por el patrón. Es el caso de los días de vacaciones, la prima vacacional, la prima dominical, los días feriados y otros privilegios que la ley establece.

Aguinaldo

El aguinaldo es un pago especial que se entrega a los trabajadores, que constituye un salario adicional a las 12 mensualidades correspondientes a un año y equivale a 15 días de salario, de acuerdo con el artículo 87 de la *Ley Federal del Trabajo*. Su pago puede ser monetario o en especie, así como de forma única anual.

Se otorga en forma obligatoria y se acostumbra a darlo para la fiesta católica de la Navidad, antes del día 20 de diciembre. Por lo general, es una prestación fundamentalmente usada por el trabajador para afrontar los gastos de fin de año como vacaciones, regalos y, en algunos casos, el pago de deudas.

Historia

Los antiguos llamaban *strenae* a los regalos que intercambiaban los amigos en honor de los dioses y como señal de feliz augurio. Una tradición romana atribuía el origen de los aguinaldos del 1 de enero, *Kalendariae strenae*, al rey Tito Tacio, de quien nació la costumbre de ir ese día a recoger la verbena al bosque sagrado de Strenua —la Fuerza, o Strenia, diosa de la salud—, con la finalidad de obtener la protección divina durante el año nuevo. Otra tradición suponía que el pueblo iba en procesión al palacio del rey sabino para ofrecerle, al mismo tiempo que los deseos de un buen año, ramas de ese arbusto considerado portador de la felicidad. La sen-

cillez primitiva desapareció y los aguinaldos pasaron a constituir objetos más o menos lujosos. La gente aprovechaba para regalarse en las fiestas principales como las de Saturno en diciembre, *Saturnalia sportula*, y las de Minerva, *Minervale munus*, hasta que Tiberio dispuso que solo se celebrasen las calendas de enero.

Los aguinaldos eran muy variados en cuanto a su naturaleza. Los aguinaldos herbáceos corresponden a la Edad de Oro; después vino una época cuando eran alimentos de todas las clases; más tarde consistieron en piezas de oro, plata y bronce; luego, en muebles y vestidos. Era muy frecuente regalarse pugilarios o dípticos cuyo uso era similar al de nuestras actuales carteras y agendas.

Fueron los aguinaldos una práctica costosa, arrancada al pobre por el rico, pues los clientes ofrecían aguinaldos a los protectores, los ciudadanos al príncipe y los discípulos a los maestros. La fuerza de la costumbre obligaba a algunos a dar lo que no tenían. Los padres de la iglesia escribieron contra la obligación de regalar, para evitar que muchos cristianos se olvidaran de lo que eran. Por los censores, sabemos no pocos detalles de los aguinaldos. Por ejemplo, la costumbre de mucha gente, sobre todo de los habitantes del campo, de poner en las puertas de sus casas durante la noche anterior al 1 de enero mesas cargadas de toda clase de alimentos para que los consumieran los transeúntes.

Sin embargo, la Iglesia tomó del paganismo, entre otras prácticas puramente exteriores y materiales, la costumbre de dar aguinaldos o regalos con motivo de los bautismos, no de la fiesta del primer día del año. Los aguinaldos bautismales eran, según ciertos pasajes de escritores sagrados del siglo VI especialmente de san Gregorio Bizanceno, los regalos que parece se cambiaban entre el neófito y el ministro de la Iglesia, o los padrinos y las madrinas. Consistían en medallas o lámparas con emblemas o inscripciones que declaraban su destino.

En la Edad Media, reyes, príncipes y magnates continuaron celebrando la fiesta de la entrada del año, en especial en Navidad y Pascua, pues este día fue hasta el siglo XVI el primero del año con cuyos motivos y ocasión se intercambiaban regalos. Pero fue en el Renacimiento cuando esta costumbre realmente surgió con igual fuerza que en la Antigüedad.

En Francia, desde entonces, estos regalos, llamados *étrennes*, han constituido una costumbre entre la gente de alto nivel, aunque verdaderamente no se generalizaron sino hasta la época de Luis XIV En 1793 se dictó un edicto suprimiendo los *étrennes*, pero la protesta fue general, pues entonces ya era costumbre darlos a los mozos de cafés, peluqueros, cocheros, etc. La doble costumbre de regalos y propinas se ha conservado no solo en Francia, sino en toda Europa.

Aguinaldo también se le llama en algunos países al regalo de dulces que se reparten principalmente en fiestas infantiles y posadas navideñas.

El aguinaldo en algunos países

Aguinaldo	
México	Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual, equivalente a 15 días de salario por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, recibirán la parte proporcional del mismo (art. 87).
Guatemala	La Constitución establece que, los patronos están obligados a otorgar un aguinaldo anual no menor del 50% del sueldo ordinario mensual que devenguen sus respectivos trabajadores (*Constitución de la República de Guatemala*, inciso 18 del artículo 114). La *Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado* establece que el patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente, en concepto de aguinaldo, el equivalente al 100% del sueldo o salario ordinarios mensuales que devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente (arts. 1, 2).
El Salvador	Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo (art. 196). Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio (art. 197).
Honduras	Cumplidos los doce meses de servicios continuos con un mismo patrono, tendrán derecho al pago proporcional del décimo tercer mes de salario en concepto de aguinaldo de conformidad con el tiempo trabajado. Se pagará en el mes de diciembre de cada año; sin embargo, las partes podrán pactar dicha entrega en diferente fecha. Se pagará el aguinaldo calculando con base en el promedio de los salarios ordinarios percibidos durante el tiempo trabajado en el año que se trate o en su caso de manera proporcional (*Ley del Séptimo Día y Décimo Tercer Mes de Salario*).
Nicaragua	El salario adicional anual o décimo tercer mes se pagará conforme al último mes de salario recibido, salvo cuando se devengare salario por comisiones, obra, a destajo y cualquier otra modalidad compleja; en estos casos, se pagará conforme el salario más alto recibido durante los últimos seis meses (arts. 94, 95).
Panamá	El décimo tercer mes es una bonificación especial establecida en la ley, equivalente a la doceava parte de las remuneraciones recibidas durante el año, incluidas las vacaciones. Se paga en tres partidas iguales (*Glosario de Código del Trabajo*).

(*Continúa*)

(*Continuación*)

República Dominicana	El empleador está obligado a pagar al trabajador durante el mes de diciembre la duodécima parte del salario ordinario devengado por el trabajador en el año calendario, sin perjuicio de los usos y las prácticas de la empresa.
Puerto Rico	A conceder a cada empleado que haya trabajado 700 horas o más o 100 horas o más cuando se trate de trabajadores de muelles, dentro del indicado periodo, un bono equivalente al 3% del total del salario hasta un máximo de 10,000 dólares, para el bono que se concederá en el año 2006; al 4.5% del total del salario hasta un máximo de 10,000 dólares, para el bono que se concederá en el año 2007; y al 6% del total del salario hasta un máximo de 10,000 dólares para el bono que se concederá a partir del año 2008, devengados por el empleado o trabajador dentro de dicho lapso de tiempo (Ley núm. 1480 del año 1969, art. 1).
Colombia	El aguinaldo debe pagarse en dos cuotas, a mitad y a fin de año, y se le conoce como prima.
Venezuela	Los trabajadores domésticos tendrán derecho a una prima de Navidad en la primera quincena de diciembre, conforme a las reglas siguientes: después de 3 meses de servicio, 5 días de salario; después de 6 meses de servicio, 10 días de salario; y después de 9 meses de servicio, 15 días de salario (art. 278).
Ecuador	Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el 24 de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario (art. 111).
Perú	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.
Bolivia	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.
Argentina	El sueldo anual complementario será abonado en dos cuotas. El importe a abonar en cada semestre será igual a la doceava parte de las retribuciones devengadas en dichos lapsos (art. 122).
Chile	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.
Uruguay	La *Ley del Contrato de Trabajo* establece un salario anual complementario y debe pagarse en dos cuotas.
Costa Rica	Se otorga a finales del año como un pago más aparte del salario del mes.

Vacaciones

Las vacaciones pueden entenderse, de manera genérica, como el tiempo que el trabajador descansa de las actividades que realiza de manera personal y subordinada para su empleador, con goce de sueldo.

El concepto vacaciones es tan amplio que incluso podemos considerar el "séptimo día" (generalmente el domingo) como un día de vacaciones, ya que es precisamente cuando el trabajador aprovecha para descansar y reponer energías, con el respectivo pago de salario. Es el día de descanso semanal y su pago se efectúa de forma inmediata (de manera semanal, quincenal o de acuerdo con la periodicidad del pago de salario); sin embargo, el artículo 69 de la *Ley Federal del Trabajo* establece que al trabajador corresponde un día de descanso por cada seis de trabajo, con goce íntegro de salario y de ninguna manera los séptimos días se consideran vacaciones, pues son días de descanso semanal obligatorio.

El concepto de vacaciones debe entenderse de manera integral, relacionado con dos elementos que le son inherentes: pago de vacaciones y pago de prima vacacional.

a) *Disfrute de vacaciones*. Se encuentra estipulado en el artículo 76 de la *Ley Federal del Trabajo*; dicho pago en especie, consiste en el derecho que tiene el trabajador para abstenerse de acudir a sus labores cotidianas durante cierto número de días, los cuales se le pagarán como si lo hubiera hecho; por ello, deberá efectuarse su remuneración tomando como base el salario ordinario del trabajador. Es importante explicar cómo se determina la cantidad de días que corresponde a los trabajadores. De acuerdo con la legislación laboral en México, el primer año el trabajador tiene derecho a disfrutar un mínimo de seis días de vacaciones; el segundo año, a ocho días; el tercer año deberá disfrutar de 10 días; en el cuarto año le corresponderán 12 días; desde el quinto y hasta el noveno año, le corresponderá disfrutar 14 días de vacaciones; desde el décimo y hasta el décimo cuarto año, tendrá derecho a 16 días; a partir del año 15 y hasta el 19, deberá otorgársele 18 días, y así sucesivamente.

b) *Pago de prima vacacional*. De acuerdo con el artículo 80 de la citada ley, el trabajador tendrá derecho a recibir el 25% de la cantidad que por concepto de pago de vacaciones le corresponda. Dicho porcentaje constituye también el mínimo establecido en la ley, de modo que es posible estipular una cantidad mayor, que no podrá reducirse en el futuro.

Prácticas de vacaciones en otros países	
México	Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco (art. 76).
Guatemala	Todo trabajador sin excepción tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles (art. 130).

(*Continúa*)

(*Continuación*)

El Salvador	Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento, o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones, cuya duración será de quince días (art. 177).
Honduras	El periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono tendrá como duración mínima la que a continuación se expresa: • Después de 1 año de servicio continuo, 10 días laborables consecutivos. • Después de 2 años de servicios continuos, 12 días laborables consecutivos . • Después de 3 años de servicios continuos, 15 días laborables consecutivos . • Después de 4 años o más de servicios continuos, 20 días laborables consecutivos (art. 346).
Nicaragua	Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de 15 días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones por cada 6 meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.
Panamá	Las vacaciones se regirán por 30 días por cada 11 meses continuos de trabajo a razón de un día por cada 11 días al servicio de su empleador (art. 54).
República Dominicana	Los empleadores tienen la obligación de conceder a todo trabajador un periodo de vacaciones de 14 días laborables, con disfrute de salario, conforme a la escala siguiente: • Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de cinco, 18 días de salario ordinario. • Después de un trabajo continuo no menor de cinco años, 18 días de salario ordinario (art. 177). Para la aplicación del artículo 179, rige la siguiente escala: • Trabajadores con más de 5 meses de servicios, 6 días. • Trabajadores con más de 6 meses de servicios, 7 días. • Trabajadores con más de 7 meses de servicios, 8 días. • Trabajadores con más de 8 meses de servicios, 9 días. • Trabajadores con más de 9 meses de servicios, 10 día.s • Trabajadores con más de 10 meses de servicios, 11 días. • Trabajadores con más de 11 meses de servicios, 12 días (art. 180).

Puerto Rico	Acumulación de días = 1 1/4 días por mes de trabajo ininterrumpido. Licencia médica = 1 día por mes de trabajo ininterrumpido (Ley núm. 180 del año 1998, art. 6).
Colombia	Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (art. 186).
Venezuela	El periodo de vacaciones comprende 15 días remunerados por año de trabajo ininterrumpido y un día adicional por año sucesivo de servicio, hasta 15 días hábiles (art. 219).
Ecuador	Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de 15 días de descanso. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de 5 años al mismo empleador tendrán derecho a gozar, adicionalmente, de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes, siendo el tope máximo 15 días (art. 69).
Perú	Tiene derecho a descanso vacacional el trabajador que cumpla una jornada ordinaria mínima de 4 horas, siempre que haya cumplido dentro del año de servicios (Decreto núm. 713, art. 11).
Bolivia	Para empleados y obreros en general, sean particulares o del Estado, la siguiente escala de vacaciones: • De 1 a 5 años de trabajo, 15 días hábiles. • De 5 años a 10 años de trabajo, 20 días hábiles. • De 10 años en adelante de trabajo, 30 días hábiles. (art. 44).
Argentina	El trabajador gozará de un periodo mínimo y continuado de descanso anual remunerado: • De 14 días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de 5 años. • De 21 días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de 5 años no exceda de 10. • De 28 días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de 10 años no exceda de 20. • De 35 días corridos cuando la antigüedad exceda de 20 años. (art. 150).
Chile	Los trabajadores con más de un año de servicio tendrán derecho a un feriado anual de 15 días hábiles, con remuneración íntegra. Todo trabajador, con 10 años de trabajo, para uno o más empleadores, continuos o no, tendrá derecho a un día adicional de feriado por cada tres nuevos años trabajados (arts. 67 y 68).

(*Continúa*)

Prácticas de vacaciones en otros países	
México	Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25 por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones (art. 80).
Guatemala	Para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones, debe tomarse el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante los últimos tres meses. El importe de este salario debe cubrirse por anticipado (art. 134).
El Salvador	Las vacaciones serán remuneradas con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30 por ciento del mismo (art. 177). Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta: • El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo. • El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el número de días laborables comprendidos en dicho periodo, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario (art. 183).
Honduras	Para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones, se tomará como base el promedio de las remuneraciones ordinarias devengadas por él durante los últimos 6 meses o fracción de tiempo menor cuando el contrato no haya durado ese lapso. Aumentado con el equivalente de su remuneración en especie, si la hubiere. Se dividirá la suma total de las cantidades que el trabajador hubiere recibido en concepto de salario ordinario, entre el numero de días por él trabajados durante el periodo que sirva de base para hacer el cálculo (art. 352).
Nicaragua	Las vacaciones son remuneradas, pero no especifica una prima de vacaciones. Solamente afirma que si pone término del contrato las vacaciones se pagarán calculándose con base en el último salario ordinario devengado por el trabajador (art. 78).
Panamá	Pago de un mes de salario cuando la remuneración se hubiere convenido por un mes, y de cuatro semanas y un tercio cuando se hubiere pactado por semana. En estos casos, si el salario incluye primas, comisiones u otras sumas variables, o el trabajador hubiere recibido aumento de salario, se pagará el promedio de salarios ordinarios y extraordinarios devengados durante los últimos 11 meses, o el último salario base, según resulte más favorable para el trabajador (art. 54).

República Dominicana	El salario correspondiente al periodo de vacaciones debe pagarse al trabajador el día anterior al del inicio de estas, junto con los salarios que a esta fecha hubiera ganado. El salario correspondiente al periodo de vacaciones comprende la remuneración habitual (art. 181).
Puerto Rico	Las vacaciones son remuneradas, pero no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Colombia	Las vacaciones son remuneradas, pero no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Venezuela	Se paga al trabajador, adicional a sus vacaciones, 7 días de salario más un día por cada año ininterrumpido de servicio, hasta un total de 21 días de salario (art. 223).
Ecuador	Las vacaciones son remuneradas, pero no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Perú	Las vacaciones son remuneradas, pero no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Bolivia	Las vacaciones son remuneradas, pero no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Argentina	Las vacaciones pagadas se conceden a los trabajadores que hayan prestado al menos seis meses de servicio con el mismo empleador, durante un periodo de 12 meses civiles. Su duración depende de la antigüedad del trabajador: 14 días civiles si tiene menos de cinco años de servicio, 21 días civiles si ha prestado entre cinco y 10 años de servicio, 28 días civiles si ha prestado entre 10 y 20 años de servicio y 35 días civiles si el periodo de servicio del trabajador es de 20 años o más.
Chile	Las vacaciones son remuneradas, pero no se especifica una prima vacacional en la legislación.

Días festivos

Los días festivos o feriados constituyen una forma de descanso para el trabajador. Se consideran como una prestación, pues forman parte del descanso sin afectar los días de vacaciones. Permiten al trabajador atender obligaciones familiares y sociales con el beneficio de tener sueldo, aunque no labore.

A continuación mostramos una tabla de los días feriados en distintos países selectos:

México	Son días de descanso obligatorio: • 1 de enero. • El primer lunes de febrero. • El tercer lunes de marzo. • 1 de mayo. • 16 de septiembre. • El tercer lunes de noviembre. • 1 de diciembre de cada seis años. • 25 de diciembre. • El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones (art. 74).
Guatemala	Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores particulares: • 1 de enero. • Jueves, viernes y sábado santos. • 1 de mayo. • 30 de junio. • 15 de septiembre. • 20 de octubre. • 1 de noviembre. • 24 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas. • 25 de diciembre. • 31 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas. • El día de la festividad de la localidad. • Solo en ciudad Guatemala, 15 de agosto, Día de la Virgen de la Asunción (art. 127).
El Salvador	Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes: • 1 de enero. • Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa. • 1 de mayo. • 6 de agosto. • 15 de septiembre. • 2 de noviembre. • 25 de diciembre. • Además, se establecen 3 y 5 de agosto en la ciudad de San Salvador; en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre (art. 190).

Honduras	Los patronos pagarán los siguientes días feriados o de fiesta nacional: • 1 de enero. • 14 de abril. • 1 de mayo. • 15 de septiembre. • 3 de octubre. • 12 y 21 de octubre. • 25 de diciembre. • Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa. (art. 339).
Nicaragua	Son feriados nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario los siguientes: • 1 de enero. • Jueves y viernes santos. • 1 de mayo. • 19 de julio. • 14 y 15 de septiembre. • 8 y 25 de diciembre (art. 66). Se establecen como días de asueto remunerado en la ciudad de Managua el 1 y 10 de agosto; en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre (art. 67).
Panamá	Son días de descanso obligatorio por fiesta o duelo nacional: • 1 y 9 de enero. • El martes de carnaval. • El viernes santo. • 1 de mayo. • 3 de noviembre. • 10 y 28 de noviembre • 8 y 25 de diciembre. • El día que tome posesión el Presidente titular de la República (art. 46).
República Dominicana	Los días declarados no laborables por la Constitución o las leyes son de descanso remunerado para el trabajador, salvo que coincidan con el día de descanso semanal. • Días festivos oficiales: 1 de enero, 21 de enero, 26 de enero, 27 de febrero, Semana Santa, 16 de agosto, 24 de septiembre, 25 de diciembre. • Días festivos movibles: 1 de mayo, 6 de noviembre. • Días festivos de carácter religioso: 21 de marzo, Día de Corpus Christi (un día en mayo o junio) (art. 165).

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Puerto Rico	Son días feriados: • 1, 6, 11 y 18 de enero. • 15 de febrero. • 22 de marzo. • Viernes santo. • 19 de abril. • 31 de mayo. • 4, 19, 25 y 26 de julio. • 6 de septiembre. • 12 de octubre. • 11 y 19 de noviembre. • Día de Acción de Gracias. • 24 y 25 de diciembre.
Colombia	Todos los trabajadores, tanto del sector público como del sector privado, tienen derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: • 1 y 6 de enero. • 19 de marzo. • 1 de mayo. • 29 de junio. • 20 de julio. • 7 y 15 de agosto. • 12 de octubre. • 1 y 11 de noviembre. • 8 y 25 de diciembre. • Jueves y viernes santos. • Ascensión del Señor. • Corpus Christi. • Sagrado Corazón de Jesús. Pero el descanso remunerado del 6 de enero, 19 de marzo, 29 de junio, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en lunes, se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado igualmente se trasladará al lunes (art. 177).

Venezuela	Son días de descanso obligatorio: • 1 de enero. • Jueves y Viernes Santos. • 19 de abril. • 1 de mayo. • 24 de junio. • 5 y 24 de julio. • 12 de octubre. • 25 de diciembre. Los que se declaren festivos por el gobierno nacional, los estados o las municipalidades, hasta un límite total de 3 por año (art. 212).
Ecuador	Son días de descanso obligatorio, los siguientes: • 1 de enero. • Viernes santo. • 1 y 24 de mayo. • 10 de agosto. • 9 de octubre. • 2 y 3 de noviembre. • 25 de diciembre. Lo son también para las respectivas circunscripciones territoriales y ramas de trabajo, los señalados en las correspondientes leyes especiales (art. 65).
Perú	Se consideran días feriados: • 1 de enero. • Jueves y viernes santos. • 1 de mayo. • Segundo domingo de mayo. • Corpus Christi. • Tercer domingo de junio. • 24 y 29 de junio. • 28 y 29 de julio. • 30 de agosto. • 8 de octubre. • 1 de noviembre. • 8 y 25 de diciembre. Siempre que el Día del Trabajo (1 de mayo) coincida con el día de descanso semanal obligatorio se debe pagar al trabajador un día de remuneración por el citado feriado, con independencia de la remuneración por el día de descanso semanal (Decreto núm. 713, art. 9).

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Bolivia	Se consideran días festivos: • 1 de enero. • 4 y 5 de febrero. • Viernes santo. • 10 de abril. • 1, 22 y 26 de mayo. • Corpus Christi. • 21 de junio. • 6 de agosto. • 2 de noviembre. • 25 de diciembre.
Argentina	Son días feriados los siguientes: • 1 de enero. • 24 de marzo. • 2 abril. • Viernes santo. • 1 y 25 de mayo. • 9 de julio. • 12 de octubre. • 8 y 25 de diciembre.
Chile	Se consideran días feriados: • 1 de enero. • 6 y 11 de abril. • Viernes y sábado santos. • 1 y 21 de mayo. • Día de san Pedro y san Pablo. • 16 de julio. • 15 de agosto. • 18 y 19 de septiembre. • Día del Encuentro de Dos Mundos. • 1 de noviembre. • 8 y 25 de diciembre.

Vivienda

Una prestación importante es el acceso a obtener una vivienda confortable y decorosa para los trabajadores. En México, en la Constitución de 1917 se estableció la obligación de los patrones de otorgar vivienda a los trabajadores; sin embargo, fue una prestación poco cumplida por razones económicas, por lo que en 1971 fue necesario modificar la *Ley Federal del Trabajo* para

hacer obligatoria la contribución de todas las empresas al Fondo Nacional de la Vivienda con el 5% del salario nominal de los trabajadores. Un año después, se fundó el Fondo para los Empleados del Servicio Público Federal, también con el 5% del salario nominal.

Es poco frecuente encontrar empresas que otorguen este beneficio por su cuenta, por su costo tan elevado.

Seguridad social

En todos los países de América hay institutos de seguridad social que amparan diversos rubros. Estas instituciones se financian con la cooperación o aportación de los trabajadores, patrones y, en ocasiones, del Estado. Entre los seguros que ofrecen regularmente se encuentran las pensiones por vejez, protección de cesantía en edad avanzada, orfandad, invalidez y otras. Como cada país tiene sus propias reglas, hay que analizar cada una de estas pensiones en la ley correspondiente.

Problemas que enfrenta la seguridad social

Como muchos planes de asistencia, tanto públicos como privados, la seguridad social enfrenta el problema de un aumento en las obligaciones, que resultan del hecho de que los impuestos corrientes se utilizan para proveer prestaciones mucho más grandes a los empleados retirados de lo que sus contribuciones pasadas pueden financiar. Los empleados retirados dependen, por consiguiente, de los impuestos que han de pagar los trabajadores actuales y futuros. Desafortunadamente, para el año 2050, cuando los graduados de universidad actuales se aproximen a la edad de la jubilación se espera que el número de personas que requieran protección (prestaciones y pensión por jubilación) se duplique, en tanto que el número de individuos que estén pagando impuestos para la seguridad social habrá aumentado únicamente en un tercio (Simon, 1976).

Figura 8.1 Pirámide poblacional en México en el año 2000.

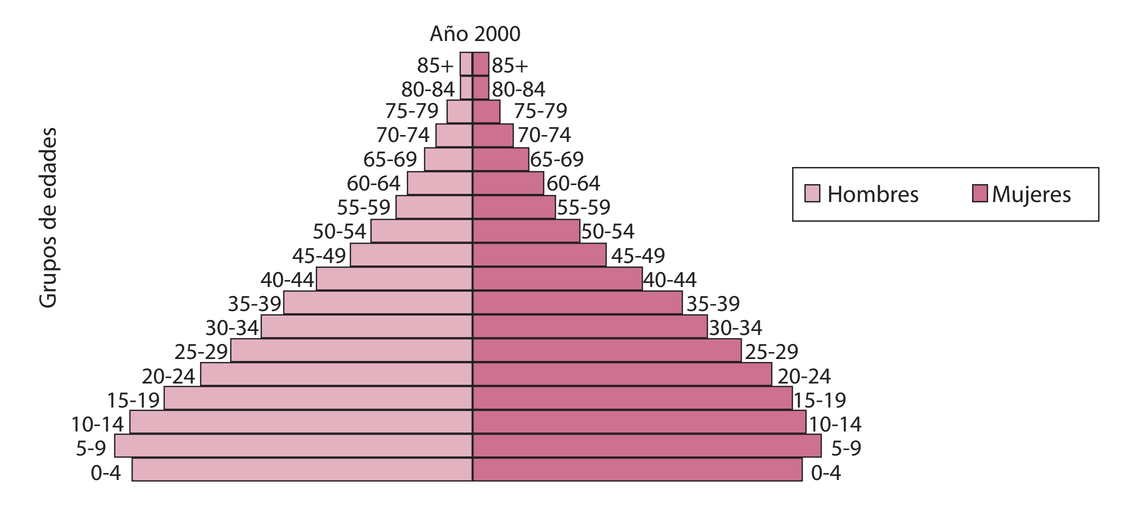
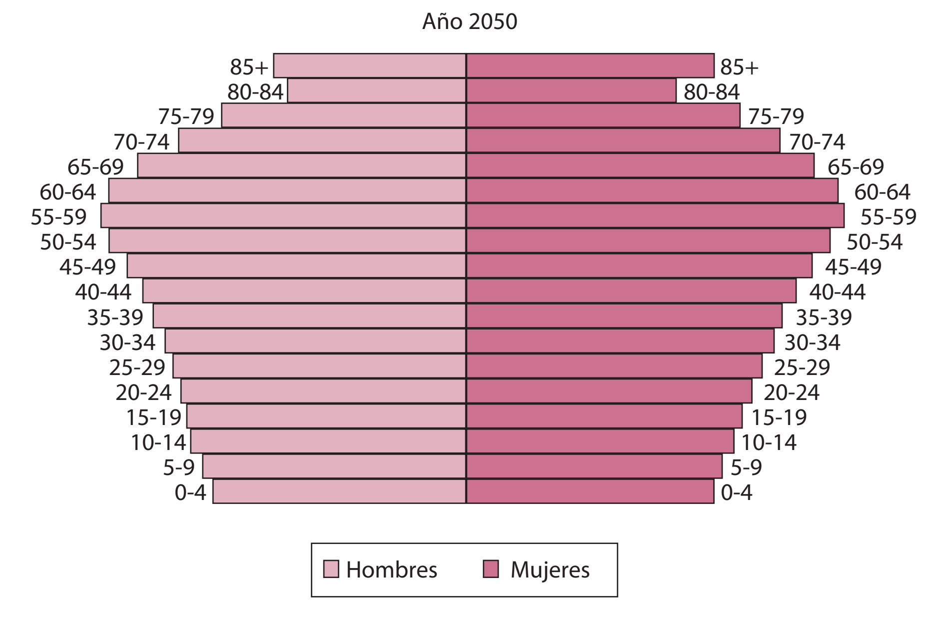


Figura 8.2 Pirámide poblacional en México proyectada para el año 2050.



Pensión por incapacidad

Existen varias maneras en que los trabajadores pueden compensarse durante periodos en que son incapaces de laborar como consecuencia de una enfermedad o un accidente. La mayoría de los empleados del sector público, así como los del sector privado, están protegidos para dichos casos por las instituciones de seguridad social. Como en las pensiones por jubilación, la modalidad cambia de una nación a otra, por lo que el estudioso debería recurrir a su propia legislación.

Costos por incapacidad, accidente o enfermedad en el trabajo

En teoría, los costos de accidentes en el trabajo deben considerarse como parte de los costos de producción. Los empleados no pagan el gasto de su tratamiento, ni dejan de percibir sus ingresos durante el mismo, ni deben someterse a procedimientos legales complicados, demorados y caros. En estos casos, la seguridad social les brinda toda la protección.

Otras prestaciones o beneficios marginales

Prestaciones no incluidas en otros grupos, pero de relativa importancia por su costo y por el beneficio que prestan a los trabajadores, son los descansos obligatorios durante la jornada de trabajo, los periodos para tomar alimentos, el tiempo de adaptación al puesto, el tiempo para capacitación y adiestramiento, así como otras que los contratos colectivos e individuales impongan al patrón.

Servicios al personal

Además de las prestaciones señaladas, la mayoría de las organizaciones tienen instalaciones para dar servicio al personal, como estacionamiento gratuito y comedor.

Estos servicios, que son costos fijos para la empresa, representan un ahorro para los trabajadores, puesto que estos últimos normalmente gastarían parte de sus salarios en ellos. De hecho, algunos gobiernos establecen que muchos de los servicios provistos por las compañías se consideren parte del sueldo para fines del impuesto sobre la renta y para incrementar las cuotas a los institutos de seguridad social (*US News & World Report*, 1978). En el caso mexicano, si una empresa otorga alimentos a sus trabajadores debe incrementar su salario para fines del pago de cuotas al IMSS (*Ley del Seguro Social*, México, 1981); por tal razón, se prefiere cobrar una pequeña cuota de recuperación y participación por los alimentos a muy bajos precios, con la finalidad de no tener que incrementar el pago de cuotas al IMSS, conocidas como cuotas obrero patronales.

Guarderías infantiles

Las instituciones de seguridad social proveen este beneficio; sin embargo, algunas empresas han optado por otorgarlas en forma adicional y por circunstancias especiales, como las empresas que se encuentran en lugares distantes a las poblaciones.

Cajas de ahorro

Las cajas de ahorro o mutualidades prestan dinero a sus socios con interés bajo, mientras las ganancias obtenidas, más el ahorro, se entregan al final del año. Las empresas proporcionan frecuentemente el espacio de oficina, un servicio de descuentos por nómina y el tiempo parcial o total de uno o varios empleados. Es común que las cajas sean autónomas y estén operadas por los trabajadores. En muchas ocasiones se registran como cooperativas para regirse bajo la ley. También hay cooperativas de consumo, es decir, tiendas de artículos de primera necesidad organizadas por los empleados. Algunas compañías hacen préstamos para ayudar en la compra de casas y para ofrecer ayuda financiera que contribuirá al bienestar del trabajador.

Servicio médico y de enfermería

Prácticamente todas las compañías de cierto tamaño ofrecen algún servicio de enfermería. La extensión de los servicios variará considerablemente, pero por lo general fueron diseñados para atender a sus empleados por enfermedades y lesiones menores. Los servicios de salud también pueden incluir atención por abuso de alcohol y drogas, así como programas de terapia, clínicas de acondicionamiento físico y consejos sobre nutrición.

Asesorías

Algunas organizaciones han establecido servicios de asesoría a su personal en aspectos legales y financieros; otras también han contratado trabajadores sociales que ayudan a las familias de bajos recursos. Algunas más tienen un psicólogo clínico a quien los trabajadores pueden acudir.

Preparación para el retiro

La asesoría para la jubilación o el retiro busca ayudar a los empleados a que se den cuenta de las dificultades que podrían enfrentar al dejar el trabajo. Se les ayuda a aprender a vivir con un ingreso fijo y reducido, así como a enfrentarse con cuestiones como pérdida de toma de decisiones, conflictos matrimoniales o empleo del tiempo libre (*Business Week*, 1978).

Por desgracia, la mayoría de los trabajadores deben enfrentar la jubilación sin haber tenido una experiencia previa y sin la posibilidad de empezar de nuevo; es frecuente que se encuentren ante una sociedad que los margina y que se sientan como un estorbo. Por ello, las empresas pueden aprovechar el conocimiento y la experiencia de los empleados que se jubilarán y, a la vez, establecer programas de preparación para la jubilación. Hay programas que se consideran como un "ensayo para la jubilación". De manera ideal, los programas deben preparar a la gente a que practique cómo vivir con su pensión y cómo reemplazar su trabajo con otras actividades enriquecedoras en significación y placer (*Business Week*, 1978).

Según un estudio acerca de los problemas que enfrentan los jubilados, se encontró que, en orden de importancia o gravedad, fueron los siguientes:

1. Salud
2. Dinero y asuntos financieros
3. Exceso de tiempo libre
4. Falta de convivencia con otras personas
5. Alimentos y nutrición
6. Transporte
7. Casa habitación (Holley y Field, 1974)

Uno de los objetivos principales de los programas de preparación para la jubilación es ayudar a los empleados a reconocer que ellos tendrán que enfrentarse con tales problemas. Al conocerlos, estarán mejor capacitados para minimizar o aun evitar los efectos perjudiciales de la jubilación.

Edad para jubilarse

Hace mucho tiempo que se discute el asunto de que la edad no es un determinante preciso para determinar la condición física de un individuo, su condición mental, ni sus capacidades de rendimiento en el trabajo. Algunos individuos son "viejos" a la edad de 55, en tanto que otros son "jóvenes" a los 65. Quienes se oponen a la jubilación a los 65 años de edad, la ven como una forma de discriminación, comparable al racismo o al sexismo, lo cual viola los derechos constitucionales de los afectados. En realidad, el problema en México se desprende de la descapitalización de las instituciones de seguridad social.

En el pasado, no era raro observar que las organizaciones mantuvieran en la nómina hasta los 65 años a trabajadores que no podían llevar a cabo sus actividades eficazmente. Tal práctica no los exponía a la desagradable experiencia de verse forzados a marcharse y tener que dejar el trabajo a causa de un rendimiento deficiente. Por otro lado, los recortes de personal se suelen

centrar en el personal de mayor edad alegando un bajo desempeño. Sin embargo, la ley exige documentar el bajo rendimiento, pero tal documentación resulta difícil obtener en muchos tipos de labores.

Con todo y eso, la jubilación abre el camino para que las nuevas generaciones entren y crezcan dentro de la organización, pues también representa nuevas oportunidades de empleo para individuos que desean incorporarse a la vida productiva. Por último, facilita la planeación de recursos humanos a largo plazo, sobre todo en lo que se refiere a los programas de desarrollo.

Retiro anticipado

Muchos trabajadores son capaces de seguir productivos más allá de los 65 años de edad; asimismo, muchos eligen no jubilarse porque las pensiones que recibirían serían insuficientes para vivir con los satisfactores mínimos. Existe la posibilidad de retirarse anticipadamente, pero los trabajadores no lo aceptan, porque significaría una reducción importante en las ya mínimas y escasas pensiones.

También parece que hay una tendencia a que aumente la edad de retiro, ante la falta de recursos de las instituciones de seguridad social.

Por consiguiente, uno de los mayores obstáculos para la jubilación prematura en la actualidad es la inflación, la cual corroe gravemente el poder adquisitivo de un trabajador después de la jubilación.

Antecedentes y filosofía de la jubilación

Los planes de pensión han existido desde 1875. El primer plan conocido se estableció en Estados Unidos, concretamente en la American Express Company. Algunos años más tarde, la Baltimore & Ohio Railroad también desarrolló un plan de pensión para sus trabajadores. Le siguieron otras compañías de ferrocarriles, hasta que la mayoría de los empleados de esa industria en aquel país estuvieron cubiertos por algún plan. Luego, los planes de pensiones se extendieron por todo el mundo industrial. Sin embargo, de entonces a la fecha la filosofía de la jubilación se ha modificado de forma significativa. Originalmente, se basaba en una especie de recompensa al personal que dedicaba su vida a laborar en la misma organización. Se consideraba que aquellos trabajadores que renunciaban o a quienes se despedía antes de la jubilación no merecían tal recompensa. En las últimas décadas, como resultado de las luchas sindicales y más recientemente por las modificaciones a la ley, las pensiones se han basado en una filosofía de ganancia (Hendricks, 1971). De acuerdo con esta filosofía, una pensión se considera como un sueldo diferido que los trabajadores acumulan durante su vida laboral y que les pertenece después de un número específico de años de servicio, ya sea que permanezcan o no en la empresa hasta la jubilación.

En México, la filosofía de Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) propone que sin importar que una persona haya trabajado para diferentes patrones durante su vida laboral, cada empresa donde haya prestado sus servicios debe aportar una cantidad para que, al llegar a cierta edad, el empleado se pueda retirar.

Sistemas de pensión por jubilación

Los sistemas básicos del pago de jubilación son de *pensión fija vitalicia* y de *pensión garantizada*. Según el método de pensión fija, la cantidad de pago que el empleado va a recibir en el momento de la jubilación es un pago fijo. Esta cantidad puede basarse en los años de servicio del trabajador, el promedio de salario durante un periodo específico y la edad en el momento de la jubilación. Aunque hay una variedad de fórmulas para determinar la pensión, la más difundida se basa en el promedio de sueldo de la persona (generalmente de los últimos cinco años) multiplicado por el número de años de servicio.

En los planes garantizados, la pensión se paga el resto de la vida del jubilado. La pensión ofrece una opción para el jubilado y su familia que garantiza el pago por 120 meses, ya sea al jubilado o a sus sobrevivientes; en caso de que el jubilado continúe viviendo después de ese periodo, la pensión seguirá hasta su fallecimiento, solo que el monto de la pensión se reduce en alguna proporción.

1. Método de beneficio variable. En este plan se va acumulando un porcentaje del sueldo del empleado más una contribución de la organización; además, se puede convenir que una parte de las utilidades de la organización se utilice para tal propósito. En caso de que se emplee el dinero, es posible convenir en que se pague un interés. La cantidad de la pensión que recibirán los trabajadores al jubilarse se determina entonces por los fondos acumulados por ellos. Con los efectos de la inflación sobre el costo de vida, es más probable que los planes de beneficio variable se vuelvan cada vez más populares, sobre todo en aquellas organizaciones donde se tiene la opción de elegir el plan según la conveniencia de cada persona. Desafortunadamente, este sistema no ofrece el pronóstico de seguridad de la pensión. Sin embargo, aun con este sistema, se está protegido en caso de hiperinflación. El problema es que los empleados quizá no reciban los beneficios prometidos cuando se jubilan, si el plan no se capitaliza de forma adecuada.
2. Sistema de fideicomiso. Otro método es el fideicomiso, que consiste en que las contribuciones al fondo de pensión se coloquen en un fideicomiso. Los fondos se invierten y son administrados por los fideicomisarios, que representan a la empresa y al sindicato, constituidos como un comité técnico. Los fideicomisarios se seleccionan entre ambos grupos, si se trata de un fondo administrado de manera conjunta. En caso de asegurar el fondo, la responsabilidad para invertir y administrar el fondo de pensión corresponde a la compañía de seguros o la institución bancaria que se seleccione.

Problemas de capitalización

Uno de los asuntos fundamentales en cuanto al éxito de la pensión es que el poder adquisitivo recibe el impacto de la inflación. Por ejemplo, una anualidad de jubilación que podría haber sido adecuada cuando se estableció hace 20 años, muy probablemente sería inadecuada en términos del costo de vida actual. Las empresas, por lo tanto, se ven bajo la presión del sindicato y de sus trabajadores para otorgar prestaciones a los empleados que se habían retirado algunos años antes, cuyas pensiones son ahora inadecuadas.

Otro problema de las pensiones es que tanto los sectores privados como los públicos, en muchos casos, si no es que en la mayoría de ellos, carecen de suficientes fondos, como consecuencia de no haber apartado el dinero con anticipación, de no haber hecho los cálculos pertinentes, o bien, de que las contribuciones a los fondos de pensión no fueran suficientes. Por otro lado, la inflación registrada a finales del siglo xx en diversos países dejó problemas profundos que no fue posible predecir, poniendo en jaque a toda la institución de seguridad social. Por ello, en algunos países la seguridad social está al borde de la quiebra.

Muchas de las dificultades de los fondos de pensión se manifiestan en el hecho de que los montos que se entregan a los jubilados actualmente son demasiado bajos y no les permiten vivir de una manera decorosa.

Transferencia de fondos

Una falla de la mayoría de los sistemas de pensión privados es que carecen de la posibilidad de transferir la pensión de los trabajadores cuando estos cambian de empleo y de mantener el capital propio en una sola pensión. Aun cuando los empleados adquieren derechos irrevocables que han ganado durante sus años de servicio, regularmente los pierden al cambiar de empleo. Ante esta situación, algunos sindicatos y asociaciones de empresarios han desarrollado sistemas de pensiones transferibles, que permiten a los empleados acumular los recursos en el mismo fondo de pensión, aunque cambien de empresa. Tales planes no son muy comunes. Sin embargo, se espera que en el futuro en diferentes países se legisle en esta materia, con la finalidad de facilitar y alentar el desarrollo de sistemas transferibles de pensión.

Formación de fondos independientes

Los empleados que no están cubiertos por una pensión pueden ahora establecer su propia cuenta individual de jubilación. A través de compañías financieras, bancos y compañías de seguros, es posible que el trabajador contribuya al fondo destinando un porcentaje de su sueldo de forma independiente.

Personal expatriado

En un mundo donde las fronteras se vuelven cada vez más difusas y los mercados viven una feroz competencia, las organizaciones deben contar con personal ejecutivo preparado para la internacionalización. Por desgracia, en América Latina este tipo de personal escasea en forma importante.

El personal expatriado está constituido casi siempre por ejecutivos altamente especializados en diversas áreas funcionales de las empresas. El perfil deseable combina, además de los aspectos profesionales, el manejo de más de dos idiomas adicionales a la lengua materna, así como una capacidad de adaptación eficiente y rápida a nuevas sociedades, culturas y modos de pensar. También se requiere de una agilidad para recurrir al olvido y pasar en un breve tiempo de la nostalgia a la emoción de incorporarse a una nueva sociedad.

Un expatriado debe ser aceptado en poco tiempo por el país anfitrión; para ello, se requiere que entienda los retos y ofrezca soluciones a problemas diferentes tanto técnicos como sociales. Las empresas esperan que en su actuación el expatriado convenza, no venza; logre acuerdos y resultados y, sobre todo, lleve la tecnología, la política, la misión y la visión de la casa matriz a las subsidiarias a donde se le asigna. En consecuencia, la capacitación que este personal requiere es sumamente especializada, costosa y consumidora de tiempo. El expatriado se convierte así en un activo valioso para la organización.

Lo anterior permite entender por qué un sistema de compensación para este personal resulta complejo. Las empresas multinacionales han invertido tiempo y recursos para desarrollar tales sistemas de compensación, con el propósito de proteger a su personal. A continuación se explican los principales conceptos que se pagan y su respectiva descripción.

Tipos de expatriados

Hay dos tipos de personal expatriado: el expatriado y el expatriado de un tercer país, que a menudo se conoce por las siguientes siglas en inglés: TCN (*third country national*).

El expatriado es un ejecutivo que ha nacido o se ha nacionalizado en el país donde nació la empresa o están los accionistas principales, al que se conoce como país hogar (*home country*), y es asignado a una sucursal o subsidiaria de la empresa en otro país, al cual se le designa país anfitrión (*home country*). Aunque esta idea se vuelve cada vez más difícil de entender, ya que los capitales vienen de todo el mundo y un buen financiero sabe que el dinero no tiene nacionalidad, aún persiste la débil idea de nacionalidad de la organización. Un ejemplo sería un ejecutivo nacido en Estados Unidos que trabaja en una sucursal o subsidiaria de una firma estadounidense en algún país de América Latina.

El expatriado de un tercer país es un ejecutivo que ha nacido en un país diferente al de la empresa (*home country*) y trabaja en un tercer país (*home country*) en una sucursal o subsidiaria de esa empresa. Un ejemplo sería un mexicano que trabaja para una empresa estadounidense en una sucursal o subsidiaria en Honduras.

Sueldo base

La mayoría de las empresas fijan el sueldo base sobre una estructura salarial desarrollada en su país hogar; es decir, los puestos de personal expatriado se encuentran valuados y enmarcados en el tabulador de la organización, como si trabajaran en el país hogar. Por lo tanto, los ajustes salariales se efectúan en el país hogar. Sin embargo, las organizaciones europeas fijan los salarios de acuerdo con las políticas y estructuras del país anfitrión.

Es común que la nómina se genere en el país hogar y se envíe el sueldo en la moneda del país anfitrión al tipo de cambio del día de pago. Otras empresas dividen el pago en dos monedas: la del país anfitrión y la del país hogar.

La evaluación del desempeño se realiza una vez al año, en la fecha de aniversario de ingreso del ejecutivo o en una fecha acordada.

Otros pagos y beneficios

Hay otros conceptos que se pagan al personal expatriado; los más comunes son los siguientes:

Ayuda por costo de vida (cost of living allowances)

Se expresa como un porcentaje del sueldo base y su monto depende de varios factores, como la ubicación del país anfitrión y el tamaño de la familia. La ayuda se paga junto con la nómina; para su determinación, es común que se utilicen tablas oficiales publicadas por el gobierno.

Cuando no se dispone de datos oficiales en el país anfitrión, se realizan estudios para determinar el costo de la vida de acuerdo con estándares establecidos.

Prima por servicio exterior (foreign service premium)

Este es un incentivo que se paga con la finalidad de motivar a los empleados para aceptar una asignación en otro país; se determina como un porcentaje del sueldo base que comúnmente oscila entre el 5 y el 15%.

El incentivo tiende a desaparecer, ya que las asignaciones de trabajos fuera del país hogar son parte de los programas de expansión de las empresas y de los planes de desarrollo de sus ejecutivos, los cuales deberían aceptar la propuesta como parte de su entrenamiento personal.

Ayuda por las dificultades del país anfitrión (hardship allowance)

Este pago se otorga a los empleados para compensar las dificultades a las que deben enfrentarse en el país anfitrión; tal es el caso de climas extremos, alta contaminación, riesgos de secuestro, inestabilidad social y política, etcétera.

Para fijar este monto, la mayoría de las empresas utilizan las tablas que emite el Departamento de Estado norteamericano.

A continuación se presenta un ejemplo de una tabla parcial, que muestra los porcentajes que recomienda la publicación del Departamento de Estado.

Figura 8.4 Porcentajes que recomienda el Departamento de Estado norteamericano para fijar el monto de la ayuda por las dificultades que se enfrentan en el país anfitrión.

Cuidad y país	Rango promedio de pago	% que propone el Departamento de Estado (EU)
Lima, Perú	15 a 25%	15%
Caracas, Venezuela	0 a 10 %	5%
Santo Domingo, República Dominicana	10 a 15%	10%
San Salvador, El Salvador	10 a 15%	15%
Panamá, Panamá	0 a 10%	5%

Ayuda para el pago de renta de la casa (housing allowance)

Esta es una ayuda para el pago de la renta de la casa; el monto depende del nivel del ejecutivo y de su estrato económico. Esta ayuda oscila entre el 15 y el 20% del sueldo anual.

Es normal que las empresas anfitrionas brinden asistencia legal para la firma de los contratos y que, en muchas ocasiones, la misma empresa sirva como aval del ejecutivo. También se consideran los gastos y honorarios de los corredores de bienes raíces, en caso de ser necesario.

Automóvil de la empresa

Al igual que en el caso del personal ejecutivo, las empresas asignan un automóvil para uso personal del expatriado, de acuerdo con las prácticas locales.

Chofer

Este beneficio se otorga dependiendo del nivel del expatriado; es común otorgarlo a directores generales y a directores de áreas funcionales. El beneficio se otorga de acuerdo con las políticas del país anfitrión.

Educación de los hijos

La mayoría de las empresas pagan el 100% de los gastos de educación para los hijos de su personal expatriado, desde la educación preescolar hasta el bachillerato. Esta ayuda incluye inscripción, colegiaturas, uniformes, transporte escolar y libros.

Cuando en la localidad anfitriona no existan escuelas del nivel deseado, la empresa cubrirá los gastos propios del internado y el ejecutivo podrá visitar a sus hijos dos veces al año. Para ello, la empresa cubrirá los gastos necesarios.

Visita a casa (home leave)

Por lo general, la empresa autoriza al ejecutivo para que visite, en compañía de su familia, a sus parientes en el país hogar. Para ello, paga los boletos de avión en clase turista del ejecutivo, su esposa e hijos; cuando el viaje tiene una duración de más de seis horas, la empresa paga boletos en clase de negocios. En caso de que el ejecutivo desee viajar a otro lugar, se cubrirá el costo del equivalente en millas.

Vacaciones

Es común que el personal expatriado se ajuste a las políticas del país hogar, que normalmente ofrece un mínimo de tres semanas de vacaciones al año.

Días festivos

Es común que el ejecutivo siga las prácticas del país anfitrión.

Seguro de vida

El personal expatriado tiene los beneficios del seguro de vida, según las condiciones que se pacten en el país hogar.

Seguros de gastos médicos

El personal expatriado tiene los beneficios del seguro de gastos médicos, según las condiciones que se pacten en el país hogar.

Examen médico anual e inmunizaciones

Al ejecutivo y su familia se les practican exámenes médicos anuales, cuyo costo es cubierto por la empresa; cuando los reglamentos del país anfitrión así lo soliciten, se les aplicarán las vacunas de inmunización necesarias.

Plan de retiro

Los ejecutivos reciben los beneficios de un plan de pensiones según el país hogar que los contrata.

Club social y de negocios

Esta prestación se otorga a los directores generales, dependiendo de la política de la empresa en el país hogar y en el anfitrión.

Cursos de idioma del país anfitrión

Las empresas contratan a un maestro que enseña el idioma del país anfitrión; este curso es para el ejecutivo, la esposa y los hijos.

Preparación cultural

El éxito de un expatriado depende del grado en que él y su familia se adapten al medio cultural del país anfitrión. En algunos casos, la empresa contrata a consejeros que les dan un curso de uno a dos días para prepararlos en las costumbres y la cultura del país al que llegarán.

Beneficios previos a la expatriación

a) *Localización del hogar.* Las empresas pagan al ejecutivo y su esposa un viaje redondo al lugar de asignación, con la finalidad de que ubiquen el hogar donde vivirán. Durante el viaje, también se le otorga un permiso de 15 días, en promedio, para encontrar escuelas para sus hijos.

b) *Pago de niñera.* Las empresas pagan una cantidad determinada por los días en que el ejecutivo y su esposa se encuentran de viaje para la ubicación del hogar en el país anfitrión.

c) *Transportación del menaje de casa*. Las empresas pagan los gastos de transportación del menaje de casa del ejecutivo, ya sea por vía marítima o terrestre, según sea el caso. Los permisos de internación de los muebles corren por cuenta de la empresa.

d) *Gastos de instalación.* Por lo general, al ejecutivo se le otorga un pago de entre 15 días a un mes de sueldo para hacer frente a los gastos de instalación de su nuevo hogar.

Repatriación

Aunque la mayoría no tienen una política de repatriación, las empresas pagan los gastos de transportación del menaje de casa, así como los boletos de avión para el ejecutivo y su familia.

Equilibrio de los impuestos (tax equalization)

Al ejecutivo se le garantiza que los impuestos que pague sean equivalentes a los de su país hogar. En caso de que los impuestos del país anfitrión fueran superiores a los que él paga, entonces la empresa pagará la diferencia.

El ejecutivo debe encargarse de presentar las declaraciones de impuestos en el país hogar.

Seguro social

En general, las políticas al respecto mantienen las condiciones del ejecutivo en el país hogar. En caso de que el país anfitrión deba incluirlo en la seguridad social de su país, las cuotas le serán rembolsadas al expatriado.

Como se observa en el resumen de las condiciones generales que se otorgan al personal expatriado, existe interés por parte de las empresas por mantener y retener a este personal. Trabajar en países diferentes al propio demanda habilidades especiales de adaptación y comprensión de culturas ajenas. En un mundo altamente globalizado, es de vital importancia contar con este tipo de personal.

Lista enunciativa de las prestaciones más comunes

1. Actividades socioculturales y recreativas.
2. Aguinaldo.
3. Anteojos.
4. Ayuda educativa.
5. Ayuda para alimentación.
6. Ayuda para gastos por defunción.
7. Ayuda para guardería.
8. Ayuda para renta.
9. Ayuda para transporte.
10. Ayuda por nacimiento de hijos.
11. Ayudas para actividades deportivas.
12. Arcón navideño.
13. Becas.
14. Bonos por desempeño (no garantizados).
15. Bono o premio por productividad.
16. Chofer ejecutivo.
17. Club deportivo o social para ejecutivos.
18. Compras de artículos con descuento.
19. Descuentos en productos de la empresa.

20. Despensa (en especie o en vales).
21. Días feriados adicionales a los de ley.
22. Estacionamiento pagado por la empresa.
23. Examen médico periódico (*check up*).
24. Fondo de ahorro.
25. Gastos médicos (mayores, oftálmicos y dentales).
26. Gastos de gasolina.
27. Horario de entrada flexible.
28. IMSS (seguridad social).
29. Infonavit (vivienda para los trabajadores).
30. Pago especial por tiempo extra.
31. Permisos con goce de sueldo para atender compromisos y contingencias personales (matrimonio del empleado, nacimiento de un hijo o muerte de familiares directos).
32. Plan de acciones.
33. Plan de automóvil (gastos incluidos).
34. Plan de pensiones.
35. Plan de retiro.
34. Plan múltiple de previsión social.
35. Premio de asistencia.
36. Premio de puntualidad.
38. Premios por sugerencias (reducción de costos, productividad o seguridad).
39. Préstamos ABCD (Adquisición de Bienes de Consumo Duradero).
40. Préstamos por urgencias.
41. Prima dominical.
42. Prima vacacional.
43. Primas por antigüedad.
44. Reembolso de gasto de automóvil.
45. Reparto de utilidades.
46. SAR (ahorro para el retiro).
47. Seguro de vida.
48. Servicio de comedor.
49. Servicio de transporte.
50. Servicio médico.
51. Subsidios por incapacidad.
52. Tarjetas de crédito (gastos de la empresa).
53. Uniformes (ropa de trabajo).
55. Vacaciones.

Conceptos clave

Antigüedad Tiempo que alguien ha permanecido en un puesto o empleo.
Expatriados El término se refiere normalmente a ejecutivos muy especializados en diversas áreas funcionales de las empresas. El perfil combina, además de los aspectos profesionales, el manejo de más de dos idiomas adicionales a la lengua materna, así como una capacidad de adaptación eficiente y rápida ante sociedades, culturas y formas de pensar nuevas. También se requiere de una agilidad para recurrir al olvido y pasar en un breve tiempo de la nostalgia a la emoción de incorporarse a una nueva sociedad.
Jubilación Acción de dispensar a un trabajador de su relación laboral por razón de su edad o incapacidad.
Pensión Retribución económica que se otorga a trabajadores o empleados al retirarse de sus actividades productivas, ya sea por haber cumplido determinado periodo de servicios, o bien, padecer alguna incapacidad permanente para el trabajo.
Prestación Beneficio que la seguridad social u otras entidades otorgan en favor de los trabajadores, ya sea en dinero o en especie, para atender situaciones de necesidad.
Sueldo base Estipendio que recibe mensualmente un empleado en las empresas.
Vacaciones Descanso temporal de una actividad habitual, principalmente del trabajo remunerado.

Preguntas y ejercicios para análisis

1. Muchas organizaciones están preocupadas por el constante incremento en el costo de las prestaciones, por lo que se preguntan si realmente los empleados aprecian su valor y su costo. A partir de este planteamiento, discuta las siguientes cuestiones:

a) En su opinión, ¿cuáles prestaciones tienen más valor para los empleados? ¿Cuáles tienen más valor para la empresa? ¿Por qué?
b) ¿Qué puede hacer la administración para aumentar el valor de las prestaciones de la empresa?
c) ¿Qué efectos tienen las prestaciones de otras empresas sobre las demandas del sindicato al respecto?

2. En una organización, las prestaciones costaban más de $40,692 por año. ¿Qué pasaría si se suspenden para pagarse en dinero en efectivo como parte del sueldo? Discuta las ventajas y desventajas de tal decisión.

3. Algunas empresas adoptan la política de establecer las prestaciones de sus diversas plantas, conforme a las negociaciones y necesidades de cada centro de trabajo. ¿Considera usted que políticas de este tipo son positivas o negativas para el conjunto de trabajadores de todos los centros? Discuta el tema.
4. Algunas organizaciones ofrecen a sus empleados un plan de pensiones diseñado individualmente. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este tipo de plan para el empleado, y cuáles para el empresario?
5. ¿Qué factores de la vida de un individuo afectan la jubilación?
6. ¿Por qué muchos fondos de pensión públicos y privados se encuentran en grandes dificultades financieras?
7. ¿Cuáles son algunos de los problemas futuros que enfrentan los programas de seguridad social?
8. A continuación se expone un caso de jubilación anticipada voluntaria. Después de leerlo con cuidado, responda las preguntas que se plantean.

Como resultado de los cambios en la estrategia de operación, reorganización y simplificación administrativa de la Oficina de Asuntos Internacionales (OAI) dependiente de la Secretaría del Exterior, se encontró que el departamento de administración tenía demasiadas plazas para personal de contabilidad de nivel medio. Desafortunadamente, por el nivel de especialización de este personal, no había otras posiciones dentro de la OAI para ubicar a los empleados que había de sobra, según el nuevo organigrama. Para evitar despedir a los oficinistas y contadores, la OAI trató de alentar a los empleados de mayor edad a aceptar una jubilación anticipada. Como incentivo, la OAI ofreció darles una liquidación especial para compensar, en parte, la reducción de los beneficios de la pensión que hubieran resultado de la jubilación normal. Sucedió que únicamente unos cuantos empleados y contadores aceptaron la oferta. Al no obtener suficientes voluntarios, la OAI forzó a varios trabajadores de mayor edad a aceptar una jubilación anticipada. A estos empleados se les concedió la misma liquidación especial por aceptar la jubilación que se les había concedido a quienes se habían retirado de manera voluntaria. Sin embargo, las indemnizaciones no fueron suficientes para detener el resentimiento de este retiro anticipado forzado, sobre todo, porque algunos de los empleados que siguieron trabajando eran menos competentes. Además, los datos de rendimiento verificaron este hecho.

Rebelándose contra la acción de la OAI, el grupo de jubilados llevó su caso ante las autoridades del trabajo y presentaron una demanda contra la OAI. El tribunal ordenó que se les reinstalara en sus puestos anteriores. Al haber fracasado una vez más en su esfuerzo por reducir las plazas de oficinistas y contadores en el departamento de administración, la OAI decidió tolerar a los empleados y contadores sobrantes hasta que se pudiera reducir su número mediante la jubilación normal o la rotación de personal, entre otras formas.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Preguntas:

a) ¿Cuáles son algunas de las lecciones que se pueden aprender de este incidente?

b) ¿Qué factores, además de la edad, podrían complicar la decisión de una organización para reducir personal que ya no es necesario, mediante procesos de simplificación, reorganización y cambios de estrategia?

c) ¿Qué efectos tienen en una sociedad decisiones como esta?

9. A continuación se expone un caso relativo a un programa de prestaciones. Después de leerlo con cuidado, responda las preguntas planteadas.

La compañía Titán, ubicada al norte de la zona metropolitana de la ciudad de México, produce una línea completa de artículos eléctricos para el hogar, como tostadoras, licuadoras, cafeteras y abrelatas. Los productos son de muy buena calidad y su distribución se realiza con su propia marca, la cual es reconocida en el mercado. Sus productos se distribuyen a través de grandes tiendas departamentales y distribuidores autorizados. Los pequeños motores eléctricos y elementos calefactores que se usan en los productos son surtidos por fabricantes independientes; pero las labores de prensado, estampado, cromado, esmaltado y montaje se realizan en su planta, donde laboran 800 trabajadores que se encargan de tales operaciones.

Las políticas de personal de la compañía Titán no constan por escrito, ni hay tampoco un manual de bienvenida para los empleados. Cada año la compañía hace un estudio de los sueldos en el mercado donde participa y, según el último reporte, se mantiene en la media del mercado por el nivel de sueldos que paga. Sin embargo, la firma no ha hecho este mismo esfuerzo para ser competitiva en las prestaciones y los beneficios. Los estudios de prestaciones no se efectúan con regularidad y el último data de hace cinco años. Tampoco ha realizado los estudios para determinar el ambiente laboral.

Carlos Esponda, el gerente general, está algo confundido por el informe mensual de actividades del departamento de recursos humanos. Por segundo mes consecutivo, hay 20 puestos vacantes en el departamento de producción. Hasta donde sabe, no ha habido cambios en los programas de producción; por otro lado, él no ha autorizado ningún incremento en el número del personal de fábrica. Consecuentemente, Esponda se pregunta por qué hay esas 20 vacantes y manda llamar al gerente de recursos humanos para indagar las razones de tales vacantes.

Al iniciar la junta con Víctor Velázquez, el gerente de recursos humanos, Carlos Esponda le dijo: "Víctor, he notado que los dos últimos meses tenemos 20 puestos vacantes en nuestra planta. Si continúa este porcentaje de rotación de personal, en un año habremos reemplazado más de la mitad de nuestra fuerza de trabajo. ¿Cuál es la razón por la que hemos contratado tantos nuevos empleados?"

A lo que Velázquez le respondió: "Parte de la razón es que aún tenemos ocho vacantes sin cubrir desde el mes pasado. Por otra parte, las otras 12 fueron originadas por trabajadores con menos de seis meses de servicio que dejaron la empresa el mes pasado".

"En cuanto a las ocho vacantes que quedaron del mes pasado, ¿por qué no se han cubierto?", preguntó Esponda.

"Bueno, en todos estos puestos se requieren trabajadores calificados, es decir, con habilidades especiales. Aun así pudimos contratar a dos personas, pero no se presentaron a laborar; ambos telefonearon y dijeron que habían conseguido un mejor puesto de trabajo en otra parte", respondió Velázquez.

"¿Sabes a dónde se fueron?", preguntó Esponda. "Sí, ninguna empresa tiene un nivel de salarios superior al nuestro y —anticipándose a la siguiente pregunta, continuó Velásquez— la única razón para marcharse a esas compañías es que estas ofrecen mejores prestaciones y beneficios que nosotros, y en un mercado laboral tan competitivo como el que tenemos esa diferencia es suficiente."

Esponda agregó: "Noto también en tu informe que nuestra tasa de ausentismo es entre el 10% y 12% diario, casi el doble de la que teníamos el año pasado en esta misma época. ¿Es esto parte del mismo problema?"

"Yo creo que sí", contestó Velázquez.

"En este caso, sugiero que hagamos una buena revisión de nuestro paquete de prestaciones y beneficios. Después de que hayas determinado qué está ocurriendo en este aspecto en otras empresas, resume los resultados y recomienda el nivel que deberíamos adoptar para nuestra compañía. Sé que, más o menos, hemos estado pagando lo normal en cuanto a sueldos, pero en vista de nuestros crecientes problemas de calidad y de nuestra tasa de productividad por hombre estoy dispuesto a aumentar las prestaciones y los beneficios que ofrecemos a nuestro personal, si eso ayudara a incrementar la productividad y a mejorar la calidad. Hazme llegar el resumen del estudio y tus recomendaciones tan pronto como sea posible," concluyó Esponda.

Velázquez regresó a su oficina y tomó de sus archivos una lista parcial de las prestaciones y los beneficios. La lista es la siguiente:

I. DESCANSOS E INGRESOS ADICIONALES

Pagos retroactivos
Tiempo para el aseo
Tiempo para el cambio de ropa
Tiempo para tomar alimentos
Bonificación por costo de vida
Días festivos
Licencia por enfermedad
Licencia por muerte de un familiar
Licencia por negociaciones
Licencia para votar
Pago de horas extras
Pago por tiempo de viaje
Tiempo de descanso
Asignación para casa y comida
Diferenciales por cambio de actividades
Pago por tiempo de espera en asignaciones fuera de la planta
Pago de viajes
Vacaciones

(*Continúa*)

(*Continuación*)

II. RECONOCIMIENTO PERSONAL Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

Premios por aniversario
Actividades deportivas
Premios por puntualidad y asistencia
Cafetería
Aguinaldo
Crédito para la compra de artículos de la empresa
Descuentos por compras
Ayuda para gastos escolares
Servicio de comedor
Financiamiento de compra de casas
Asesoría legal
Caja de ahorros
Música en la planta
Espacio para estacionamiento
Bonos por calidad Programas recreativos
Equipo de seguridad
Becas para los trabajadores y sus hijos
Premios por sugerencias
Premios por propuestas de ahorro y reducción de costos
Subsidio para el transporte

III SEGURIDAD EN EL EMPLEO

Seguro de vida
Pago por cesantía
Licencia por maternidad
Plan de readiestramiento
Pago por ajuste tecnológico
Pago por cesantía temporal

IV PROTECCIÓN DE LA SALUD

Seguro de gastos médicos y de accidentes
Cuidado dental
Seguro de incapacidad
Gastos médicos y hospitalarios
Plan de rembolso de gastos y servicios médicos
Exámenes médicos
Servicios de enfermería en la planta
Seguro de incapacidad temporal
Servicio de enfermera a domicilio

V RETIRO Y EDAD AVANZADA

Plan de ingresos diferidos
Asistencia a la senectud
Asesoría a adultos mayores
Planes de pensiones privados
Participación de los trabajadores en las utilidades
Residencias de descanso
Asesoría de jubilación
Planes de compra de acciones de la empresa

Preguntas:

a) ¿Incluiría usted todos los beneficios listados en el relato en su estudio de prestaciones y beneficios para la compañía Titán?

b) Si no todos los beneficios fueron incluidos en el estudio, ¿cuáles sí deberían incluirse?

c) ¿Cuál es su recomendación respecto del nivel de prestaciones y beneficios que debería pagarse; por ejemplo: abajo del promedio, en el promedio o por encima de este?

d) ¿Qué puede esperar Titán como resultado de un programa competitivo de prestaciones y beneficios respecto de la rotación del personal, al ausentismo, a la productividad y a la calidad del producto?

e) ¿Cómo puede una compañía medir la efectividad de su programa de prestaciones y beneficios para el personal?

CAPÍTULO 9

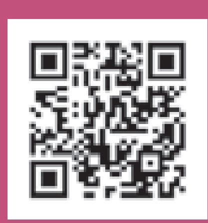
Nuevas tendencias en la compensación (compensación variable)

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Conocer las nuevas tendencias para la fijación del pago a los trabajadores.
- Explicar las partes de un modelo de compensación variable.
- Desarrollar un plan de compensación variable.
- Explicar el pago con base en las competencias.
- Conocer las características de las bandas de pago.
- Utilizar la computadora para realizar programas de administración de la compensación.

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del capítulo.



http://goo.gl/Mb82B.gr

En los últimos años ha cobrado auge la idea de pagar a los trabajadores (de cualquier nivel en la organización) por medio de mecanismos que reconozcan su aportación real a los resultados de la empresa. Si bien han surgido modelos tales como pago por resultados, bandas de competitividad (*banding*), compensación basada en el valor económico agregado a la empresa y pago por productividad, entre otros, aún se encuentran en una etapa de "prueba", ya que los resultados hasta ahora no son concluyentes.

Resultaría prematuro asegurar, en ese sentido, que el éxito futuro de las empresas está basado en los conceptos que proponen tales modelos, puesto que los cambios que en esencia representan requieren de periodos extensos de entendimiento, adecuación y maduración por parte de la sociedad.

Sin embargo, los resultados indican que este nuevo camino es prometedor pues, aunque la implementación de esos modelos demanda una buena dosis de tiempo y recursos, en el corto plazo se han alcanzado metas importantes. Son pocas las empresas que han tenido tropiezos al instalar un modelo de este tipo, lo cual, de alguna forma, constituye una garantía.

En este capítulo, se propone una metodología simple que permita al lector incursionar en esta corriente, sin que ello deba tomarse como una "receta de cocina". Se parte del principio básico de que cada empresa es diferente de otra, pues tiene sus necesidades propias, su personalidad y su cultura, las cuales no son transferibles como simples experiencias a otras organizaciones sin las debidas consideraciones y los ajustes necesarios.

Principios del modelo de compensación variable

Para el establecimiento de la filosofía de compensación se debe tener presente que al implementar un modelo de compensación el esquema general presenta dos enfoques. El primero de ellos, que es tradicional, comprende todos los pasos y procedimientos de una compensación fija, cuya consecuencia es un costo fijo para la empresa.

El segundo enfoque nos remite a una compensación variable, con el principio de que esta debe considerarse como una inversión autofinanciable; lo anterior significa que no es posible acercarnos a los accionistas de la empresa para solicitar un aumento de capital para echar a andar el modelo, sino que hay que preguntarse cómo compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles.

Figura 9.1 Comparación entre dos enfoques para el establecimiento de una filosofía de la compensación.

El sistema integral	
Tradicional	**Nuevo enfoque**
Compensación fija (Costo fijo). • Descripción de puestos. • Especificación o perfil de puestos. • Valuación de puestos. • Encuesta de sueldos. • Estructura de sueldos. • Tabulador salarial. • Evaluación del desempeño. • Implementación del sistema. • Presupuesto/planeación de sueldos. • Políticas. • Auditoría al proceso integral. • Reconoce un pago justo por un resultado esperado de 100%.	Compensación variable (Inversión autofinanciable). • Programas de incentivos basados en productividad que busquen incrementar el nivel de: 1. Eficiencia. 2. Calidad. 3. Efectividad. • Evaluación de resultados individuales y de grupos más objetiva y realista. • Promueve el logro arriba del 100% del resultado esperado.

Desarrollo del modelo

Los pasos que se proponen en este modelo son enunciativos, así que cada empresa debería revisarlos y definirlos de acuerdo con sus necesidades y su estrategia.

1. Aceptación del modelo

Todos los niveles de la organización tienen que estar convencidos y aceptar el modelo de compensación variable; por otro lado, el área de Recursos humanos debe ser la promotora de la idea. Hay que tomar en cuenta que aun las áreas de apoyo y *staff* contribuyen a los resultados finales de la empresa.

Para poner en práctica el modelo, se habrá de invertir tiempo suficiente para aclarar los principios y conceptos acerca de lo que se pretende realizar, lo cual permitirá definir:

- Los motivos por los que se desarrolla el modelo,
- el tipo de modelo,
- sus alcances y limitaciones, y
- sus compromisos.

En términos generales, el modelo debería ser:

a) Objetivo

Cualquier persona de la empresa debe entender el porqué del modelo. Es necesario que las ideas y los objetivos queden claros.

b) Participativo

El modelo tiene que desarrollarse con la participación de todas las áreas de la empresa.

c) Autoaplicable

Las áreas de la empresa serán responsables de la correcta aplicación del modelo.

d) Flexible

Dadas las condiciones actuales (económicas y políticas), resulta extremadamente difícil predecir con certeza los cambios y problemas que se presenten en el corto plazo. Por ello, se requiere que el modelo tenga suficiente flexibilidad para reorientarse, o bien, para ajustarse con oportunidad.

e) Fácil de administrar

La sencillez con la que se logra administrar un programa permite asegurar el éxito del mismo.

f) Comunicable

Hay que desarrollar un sistema eficiente de comunicación interna que lleve el mensaje a todos los niveles, con claridad y oportunidad.

g) Autofinanciable

El modelo no requiere de inversiones iniciales, sino que debe entenderse como la repartición de los excedentes. El principio reside en responder a la pregunta: "¿cómo podemos producir más y con alta calidad, reducir costos y ser más eficientes con los recursos disponibles?".

2. Definición de los equipos de trabajo

Los resultados de la empresa provienen de la aportación directa o indirecta de las diferentes áreas, pues todas ellas agregan valor a los productos o servicios. Tradicionalmente, los resultados de las áreas de ventas y producción han sido más fáciles de medir; sin embargo, áreas como

administración, recursos humanos y servicios, entre otras, enfrentan serios problemas al identificar sus aportaciones en forma tangible.

Para resolver lo anterior, es recomendable formar equipos de trabajo por áreas o por procesos donde los participantes definan la importancia de los servicios o productos que deben poner al alcance de los responsables primarios, con la finalidad de que estos logren los resultados esperados.

La misión y el tipo de empresa definirán cómo deben organizarse estos grupos.

3. Definición de las áreas de medición

Uno de los procedimientos para definir las áreas de medición indica que a partir del resultado final deben establecerse puntos de control que aseguren ese resultado. Para ejemplificar lo anterior, añadiremos que a partir de un resultado, generalmente económico, se habrá que tomar en consideración los insumos de ese resultado: recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Al establecer las metas de cada recurso, se están definiendo las áreas de medición.

4. Definición del modelo

Cada equipo de trabajo definirá los objetivos generales y qué parte le corresponde; a partir de este punto, fijará sus factores críticos de éxito. A la vez, cada miembro del equipo encontrará sus compromisos respecto a su grupo.

En principio, este procedimiento parece sencillo y en realidad lo es. Por desgracia, debido a cuestiones culturales no estamos acostumbrados a ser objeto de mediciones y, mucho menos, de comparaciones con otros, por lo que vencer tal inercia resulta un ejercicio complicado. Cuando un equipo de trabajo se niega a aceptar el proceso, es aconsejable excluirlo del modelo, con el objetivo de evitar la suspensión del proyecto. Con el tiempo y luego de ver los resultados de otras áreas implicadas con el modelo, el equipo forzará a sus líderes para considerar su punto de vista.

Los factores críticos de éxito tienen que definirse de tal forma que aseguren su contribución en uno o varios resultados finales de la empresa; deben ser cuantificables y definirse claramente en cuanto a sus conceptos y su forma de medirse. No deberían expresar metas subjetivas como si se tratara de aspectos estéticos, de buenas intenciones o de cualidades, ya que al momento de efectuar la medición podrían obtenerse resultados inconsistentes. Para precisar lo anterior, pensemos en una analogía. En un concurso de belleza se llega a un resultado final aunque, por lo general, este siempre es fuente de controversia; en cambio, en una empresa las ventas netas son un resultado indiscutible.

Para un buen desarrollo del programa, es importante establecer un glosario que defina y describa los conceptos que son útiles para el desarrollo del modelo. A continuación se presenta un ejemplo:

Glosario de ejemplo

Objetivo

Son los resultados esperados de aquello que tiene que hacerse, es decir, dónde debería estar el énfasis principal de lo que se quiere lograr mediante el complejo empleo de estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

Tipos de objetivos a considerar

Específicos: son los objetivos asociados directamente con las responsabilidades y las funciones propias del puesto.

Genéricos: por su naturaleza, estos son comunes de un nivel; por ejemplo, el gerencial. Entre los más comunes se encuentran control presupuestal, reducción del gasto, desarrollo de personal y satisfacción de usuarios principales.

Personales: son los que están orientados al crecimiento del personal evaluado (aptitudes, actitudes, habilidades, etcétera).

Meta

Es la cuantificación del objetivo en un estándar mensurable y tangible, que permita constatar el grado de cumplimiento del objetivo, ya sea en forma parcial o en forma total.

Las metas que se fijen deberán ser realistas y alcanzables, además de que hay que considerar el esfuerzo que se requiere para lograrlas. El nivel de meta que se determine para cada uno de los objetivos será aquel en el que el empleado contribuya significativamente con los resultados de la empresa, con base en datos estadísticos.

Indicador

Es la manera de medir o evaluar un esfuerzo o la consecución de una meta. El indicador se expresa en tiempo, porcentaje, cantidad y dinero, entre otras unidades de medida.

Características de los indicadores

Para la determinación de los indicadores se tomarán en cuenta las siguientes características:

Específicos: deberán medir o evaluar el logro de un esfuerzo o resultado específicos. Medibles: Tendrán que ser cuantificables, en el entendido de que cualquier actividad humana es susceptible de ser medida.

Consistentes: al medir dos o más veces un mismo evento, será necesario obtener el mismo resultado de medición.

Eficientes: habrá que medir en forma clara y precisa un fenómeno, lo mismo que sus consecuencias.

Imparciales: no podrán aplicarse de manera diferente a puestos con funciones iguales.

Fáciles de medir: Deberá ser sencilla la forma en que se toman mediciones y obtienen resultados.

Entendibles: el personal implicado en el proceso comprenderá con certeza y claridad el significado de cada indicador.

5. Reconocimiento de las diferencias personales

La fijación de factores de éxito tiene que llevarse al plano individual; primero se definen los objetivos del grupo; posteriormente, los individuales.

Como parte de la estrategia, es importante reconocer que hay diferencias entre las personas de un equipo de trabajo. Si tomamos como ejemplo el caso de varios empleados que ocupan un mismo puesto, será evidente que algunos de ellos tendrán más experiencia o mejor desempeño que otros de reciente ingreso; por tal razón, las metas deben ajustarse reconociendo las diferencias personales, es decir, para los empleados experimentados, o de alto desempeño, las metas serán más elevadas al igual que los montos del incentivo, no así para el grupo de empleados de ingreso reciente.

Algunas empresas determinan que las metas para un puesto tienen que ser únicas. Aunque lo anterior sería un estímulo para alcanzar un estándar general de actuación, es algo circunstancial que depende del tipo de valores, misión, objetivos y cultura de la empresa. Lo que no hay que perder de vista es que las metas deberían ser realistas y alcanzables. Cuando un objetivo es demasiado lejano, es probable que se pierda el interés en él; cuando es muy cercano, carece del atractivo del logro. En cualquier caso, habrá un premio si existe el excedente monetario para repartir.

6. Control estadístico

Cuando se utilizan indicadores para medir un comportamiento, se llevan a cabo observaciones periódicas, de modo que al final se recabe información histórica de las mediciones realizadas. Conforme se recaben los datos, estos enriquecerán las predicciones y, desde luego, facilitarán la fijación de metas más precisas, evitando con ello situaciones sorpresivas e inesperadas.

Si bien es cierto que las actividades humanas son difíciles de predecir, es común que las tareas que se realizan dentro de la empresa tiendan a ser predecibles, basadas en estándares y estimaciones, así como, en el mejor de los casos, en antecedentes y registros históricos. Por ello, es importante analizar con sumo cuidado la información (si está disponible) sobre el comportamiento de los indicadores.

En caso de que no se cuente con la información por tratarse de actividades nuevas, no tener registros u otras causas similares, el criterio del personal evaluado o del personal experto podrá ser una buena fuente de información para estimar posibles comportamientos.

7. Medición y fuentes de información

Esta fase tiene como propósito dejar claramente definidas las fórmulas para medir cada objetivo e identificar las fuentes de datos correspondientes.

Cuando no exista la fuente de información para la medición de un objetivo, el área respectiva establecerá un proceso para iniciar su generación y la captura de datos.

8. Establecimiento de las políticas de pago

Cuando el modelo se define para todos los grupos y las personas de la organización, hay que establecer con toda claridad y precisión los procedimientos y las políticas de pago. Los puntos que habrán de establecerse, entre otros, son los siguientes:

- Objetivos (generales y de grupo).
- Forma de medir los resultados.
- Personas elegibles en el plan.
- Metas y montos de los premios.
- Requisitos para el pago.
- Días de pago.
- Excepciones.

Cuanto más claro sea el procedimiento, siempre que los participantes conozcan con detalle las bases del plan, estaremos asegurando su éxito y reduciendo fuentes de conflictos posibles. Es recomendable diseñar formatos que contengan la información necesaria para que el modelo quede documentado de manera conveniente.

9. Evaluación y seguimiento

Cada área o grupo de trabajo serán responsables de evaluar periódicamente el avance de los objetivos y las metas por cambios de prioridad, así como altas o bajas de los mismos. La evaluación permanente reduce la posibilidad de cometer errores.

10. Inicio del plan

Es necesario asegurarse de seleccionar la fecha más oportuna para iniciar el plan. No existe nada escrito al respecto. Su criterio será la mejor guía, pero tenga presente que un programa de este tipo tal vez genere algunos conflictos.

Figura 9.2 Pasos para el desarrollo de un programa de compensación variable.

1. Aceptación modelo	**2.** Definición de los grupos de trabajo	**3.** Definición de las áreas de medición	**4.** Definición de modelo	**5.** Reconocimiento de las diferencias personales
6. Control estadístico	**7.** Medición y fuentes de información	**8.** Establecimiento de información	**9.** Evaluación y seguimiento	**10.** Inicio del plan

A continuación se presenta un ejemplo sobre cómo determinar la compensación variable de una gerente de contabilidad en una empresa metalúrgica. En la figura 9.3 se muestra un formato útil en el proceso de determinar la compensación variable del ejemplo en cuestión.

Figura 9.3 Ejemplo de formato para determinar la compensación variable.



Metales ABC, S. A. de C. V.

Formato para la determinación de la compensación variable

Nombre: **Margarita Vega**
Puesto: **Gerente de contabilidad**

Indicador de producción	Día promedio de cartera	Rendimientos por inversiones	Días de cobro de comisiones	Pago de tiempo extra	Rotación de personal
10	16	87	39	26	2
9	18	89	40	27	23
8	20	90	41	27	25
7	21	92	42	28	26
6	22	94	42	28	27
5	23	96	43	29	28
4	24	98	44	29	29
3	25	100	45	30	30
2	26	105	47	32	32
1	27	110	50	33	33
Ponderación	20.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Resultado obtenido					
Indicador					
Puntaje					
Puntaje acumulado					

A continuación se presenta la explicación de los factores que se tomaron en consideración para determinar la compensación variable del ejemplo que se expone, los cuales que corresponden a las columnas de la figura 9.3.

Descripción de los indicadores de productividad

a) Días promedio recuperación de cartera

Definición

Es el total de días que transcurren desde que el cliente recibe la factura hasta el día en que el pago de esa factura se deposita en la cuenta de la empresa; la suma de todos los días se divide entre el número de facturas de ese periodo.

$$\frac{\text{Días de recuperación de cartera}}{\text{Facturas del periodo}}$$

Proveedor oficial de la información: dirección de finanzas y administración.
Importancia del indicador: 20%

b) Rendimiento por inversiones

Definición

Son los intereses que generan las inversiones que realiza durante el periodo a evaluar.
Proveedor oficial de la información: dirección de finanzas y administración y los estados de cuenta de la institución bancaria.
Importancia del indicador: 40%

c) Días de cobro de comisiones

Definición

Es el total de días que transcurren desde que la empresa factura sus comisiones hasta el día en que se deposita el pago de esas comisiones en la cuenta de la empresa. La suma de todos los días se divide entre el número de facturas por comisión de ese periodo.

$$\frac{\text{Días de recuperación de cartera}}{\text{Facturas del periodo}}$$

Proveedor oficial de la información: dirección de finanzas y administración.
Importancia del indicador: 20%

d) Pago de tiempo extra

Definición

Es el total de horas extras que como gerente de su departamento autorizará durante el periodo a evaluar.
Proveedor oficial de la información: dirección de recursos humanos.
Importancia del indicador: 10%

e) Rotación de personal

Definición

Es el total de bajas de personal de la gerencia a su cargo entre el número de personal promedio.

$$\frac{\text{Bajas de la gerencia}}{\text{Personal promedio}}$$

Proveedor oficial de la información: dirección de recursos humanos.
Importancia del indicador: 10%

Resultados del ejemplo de evaluación

Suponga que una vez terminado el periodo a evaluar, las cifras que alcanzó Margarita Vega son las siguientes:

Figura 9.4 Resultados finales obtenidos en el ejemplo de compensación variable analizado.



Metales ABC, S. A. de C. V.

Formato para la determinación de la compensación variable

Nombre: **Margarita Vega**
Puesto: **Gerente de contabilidad**

Indicador de producción	Día promedio de cartera	Rendimientos por inversiones	Días de cobro de comisiones	Pago de tiempo extra	Rotación de personal
10	16	87	39	26	2
9	18	89	40	27	23
8	20	90	41	27	25
7	21	92	42	28	26
6	22	94	42	28	27
5	23	96	43	29	28
4	24	98	44	29	29
3	25	100	45	30	30
2	26	105	47	32	32
1	27	110	50	33	33
Ponderación	20.00%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%
Resultado obtenido	21	96	47	33	27

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Indicador	7	5	2	1	6
Puntaje	140	200	40	10	60
Puntaje acumulado	140	340	380	390	450

Al ponderar los resultados obtenidos, la puntuación total del caso indica que obtuvo 450 puntos, lo que, según la siguiente tabla, expresa el monto de la compensación variable que deberá pagarse al empleado del ejemplo:

Figura 9.5 Matriz para el pago de la compensación variable.

Puntos	Meses de sueldo
De 0 a 299	0
De 300 a 399	1.0
De 400 a 499	1.5
De 500 a 599	2.0
De 600 a 799	2.5
800 o más	3.0

En el caso antes descrito, la gerente Margarita Vega recibirá una compensación variable por el periodo evaluado de 1.5 meses de sueldo.

Pago con base en las competencias

Con el pago con base en las competencias, al empleado se le paga por rango, profundidad y tipos de habilidades, así como por el conocimiento que es capaz de usar, en vez de hacerlo por el puesto que ocupa en el momento de la calificación (Ledford, 1991). Las competencias son características demostrables de la persona, lo cual incluye el conocimiento, las aptitudes y el comportamiento que permiten el desempeño (Ledford, 1995).

¿Por qué se paga a los empleados con base en los niveles de aptitud o competencia que tienen, y no con base en los puestos que ocupan? Por ejemplo, ¿por qué pagar a un auxiliar de contabilidad II que haya alcanzado cierta destreza en las técnicas contables lo mismo (o más) que a alguien que es auxiliar de contabilidad IV? Porque impulsa la flexibilidad. Se espera que las empresas que recurren a la organización de equipos, con frecuencia tengan más facilidad para rotar entre puestos. Además, los puestos en sí mismos se están haciendo móviles, al igual que los integrantes de equipos que trabajan en proyectos conjuntos e intercambian funciones.

El pago con base en la competencia también puede dar apoyo a la nueva estrategia de una empresa.

Es más fácil hablar de las bondades del pago con base en aptitudes o competencias que llevarlo a la práctica, sobre todo si se le compara con el pago basado en el puesto (Lawler III, 1996). Sin embargo, se estima que más del 50% de las 1000 empresas de Fortune utilizan alguna forma de pago con base en aptitudes (Ledford, 1995).

Los programas de pago con base en competencias, por lo general, constan de cuatro componentes principales:

1. Un sistema que define aptitudes específicas, así como un proceso para determinar el pago de la persona con base en sus aptitudes y competencias.
2. Un sistema de capacitación que permite a los empleados buscar y adquirir aptitudes.
3. Un sistema formal de prueba de competencias.
4. Un diseño de trabajo que permite a los empleados cambiar de puesto para permitir la flexibilidad en la asignación de labores.

Un estudio de un programa como el descrito con base en las competencias concluyó que este dio como resultado un 58% más en productividad, un 16% más bajo en costo por parte y una reducción del 82% en el desperdicio *versus* la instalación con que se comparó (Murray y Gerhard, 1998).

Bandas de pago

Otra tendencia de actualidad es que los empleadores *aplanen* sus niveles y rangos salariales de 10 niveles o más a 3 o 5, cada uno de los cuales contiene un rango relativamente amplio de puestos y niveles de salario; este proceso se conoce como *ensanchamiento de la banda.* Así, por ejemplo, en vez de tener 10 grados de salario, la empresa comprime los 10 grados en 3 niveles anchos de banda, cada uno de los cuales abarca un conjunto de puestos, de modo que la diferencia de sueldos entre los puestos sea muy amplia. Las compañías ensanchan la banda por varias razones; la más frecuente es para apoyar cambios estratégicos en los negocios y en la organización.

La ventaja más grande del ensanchamiento de banda es que permite mayor flexibilidad en la compensación del empleado (Hofrichter, 1993; Bergel, 1994). El ensanchamiento de banda tiene sensibilidad especial en las compañías que aplanan sus jerarquías y se organizan alrededor de equipos de trabajo. Las bandas de salarios nuevas y anchas pueden incorporar tanto a supervisores como a subalternos, pero también facilitan que los empleados se muevan a puestos de nivel un poco menor o un poco mayor, sin que haya aumentos o disminuciones en su salario. Por ejemplo, *el empleado que* necesite pasar un tiempo en un puesto de nivel más bajo para desarrollar cierto conjunto de habilidades, podría recibir un pago más alto de lo usual por su trabajo, circunstancia que se consideraba imposible con los sistemas de pago tradicionales (Hofrichter, 1993). No obstante, en la práctica real, un sondeo reciente de 783 empleados reveló

que el ensanchamiento de banda tan solo se usaba aproximadamente con el 15% (BNA, *Bulletin to Management*, 2000).

Nueva concepción del proceso de valuación de puestos

En la actualidad, se han identificado dimensiones nuevas y diferentes para la medición de puestos. Ante la necesidad de reconocer el valor de algunas actividades que los puestos desarrollan en forma constante y que resuelven necesidades del entorno, los comités valuadores las han introducido en el modelo de valuación. Estos nuevos factores a considerar en el proceso de valuación de puestos dependen del tipo de organización y de los estilos de dirección, principalmente. Entre los factores más importantes se encuentran *el sentido del negocio*, *la administración de proyectos y relaciones*, así como dos factores más tradicionales, como las *habilidades* y la *supervisión*.

Algunos especialistas señalan que, en general, estos nuevos factores se refieren a funciones que realiza *la persona* que ocupa un puesto, lo que significa que si un individuo interviene en un comité para que la empresa sea certificada en calidad es común que su intervención en este proyecto se deba más a sus conocimientos y experiencia que al puesto que ocupa; si la persona en cuestión dejara de trabajar en ese puesto y le asignaran otro, de cualquier forma estaría en dicho comité.

En casi todas las organizaciones, el hecho de participar en comités o comisiones y manejar proyectos especiales no está contemplado ni en la descripción del puesto ni en su valuación; tal parece que esta actividad debe ser voluntaria y gratuita. Sin embargo, las empresas sí desean reconocerlo; por ello, en los nuevos modelos se consideran uno o más de esos factores.

El factor *sentido del negocio* tiene una relación directa con la eficiencia y la eficacia; un directivo puede alcanzar las metas "al precio que sea", mientras que otro buscaría alcanzar las mismas metas en menos tiempo, así como con menor costo económico y social. Tal consideración produce efectos decisivos, sobre todo cuando se reconoce que los recursos no son ilimitados y que los efectos de decisiones inadecuadas pueden resultar catastróficos en muchos sentidos.

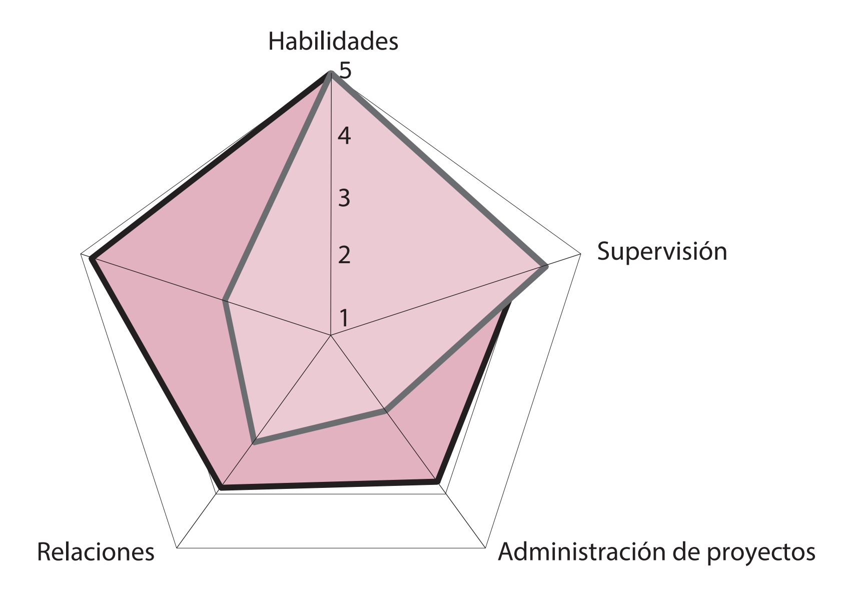
Cuando muchas empresas estaban en poder del Estado, la sociedad veía con buenos ojos que estas fueran fuentes de empleo, aunque generalmente sus productos tuvieran costos elevados y fueran de calidad deficiente. En esas circunstancias, los directivos orientaban sus decisiones en el sentido de ser generadores de empleo, aunque no fueran eficientes. Las organizaciones de hoy, en cambio, buscan que se cumplan todos los sentidos de la eficiencia, por eso la incluyen en sus modelos.

Otro nuevo factor son las *relaciones*, entendidas como la capacidad que tiene un individuo de contar con relaciones que le permitan "abrirse paso" en un mundo de negocios, que suele ser bastante hostil cuando se carece de esas relaciones.

Como se observa, estos nuevos factores son más característicos de la persona que del puesto. Así, el principio de que el puesto es impersonal y debe valuarse sin pensar en el ocupante se vuelve cada día más difícil de cumplir, en especial ante las demandas que impone este nuevo

milenio. Por consiguiente, el nuevo modelo contempla dos aspectos muy importantes: las necesidades del puesto y las características del ocupante. En la figura 9.6 se ilustra de forma gráfica cómo se valora un puesto.

Figura 9.6 Factores que se toman en consideración en la nueva concepción del proceso de valuación de puestos.



El pago nuevo

El pago con base en competencias y habilidades, así como el ensanchamiento de banda son dos ejemplos de lo que los expertos llaman ahora el *pago nuevo*, un aspecto que cada vez se vuelve más importante.

Con el término *compensación de pago nuevo*, los expertos, por lo general, quieren denotar una combinación de elementos tradicionales y no tradicionales de la compensación (por ejemplo, salario, aumento en el desempeño, pago con base en competencias y habilidades) que permitan a la organización alcanzar de mejor modo sus objetivos e implementar sus estrategias (Zingheim y Schuster, 1995). Por ejemplo, el pago con base en la competencia y las habilidades puede usarse para centrar la atención de los empleados en el incremento de sus niveles de aptitud en las competencias que ahora enfatiza la estrategia de la compañía; el ensanchamiento de banda puede ayudar para que la empresa haga concordar su plan de pagos con un número reducido de niveles en la cadena de mando. Otro elemento del pago nuevo es el *pago variable*, cuando se premia con un pago adicional por alcanzar o exceder alguna meta, pero

que no forma parte del pago base del empleado. Así, un equipo de desarrollo de productos recibiría un premio anual por cumplir sus objetivos; los vendedores reciben montos anuales especiales por lograr los objetivos en cuanto a satisfacción de los clientes.

En la opinión de un experto, en los años por venir se avizoran tres tendencias principales: **1.** Mayor énfasis en recompensar a los individuos por sus aptitudes, conocimientos y competencias; **2.** más énfasis en el pago variable con base en el desempeño y por medio de acciones; y **3.** más énfasis en dar a elegir a los individuos las recompensas por recibir (Lawler, III, 2000).

La mayoría de planes de pago (al menos en las organizaciones grandes) ya integran el pago base y el pago por desempeño, así como opciones y prestaciones. Por ejemplo, en *Dow Chemical*, el paquete de compensación total incluye: *pago base* (que se establece según el resultado de las encuestas del mercado de trabajo, sobre todo de compañías líderes); *pago variable* (también llamado programa de premio por desempeño); *plan anual de incentivos*, que se basa en tres mediciones (desempeño de la compañía, desempeño de los negocios o funcional, y desempeño individual en el equipo); *planes de incentivos con acciones de largo plazo;* y *prestaciones* (Risher, 2000).

El uso de la computadora como herramienta de simplificación del proceso

Muchas de las etapas del proceso en la administración de la compensación pueden realizarse de una forma eficiente con la ayuda de una computadora. De esta forma, el responsable de la compensación en las empresas deja de lado actividades repetitivas y de cálculo, para dedicar más tiempo al análisis y a la interpretación de sus resultados. Por ejemplo, es factible realizar las descripciones de puesto con procesadores de texto eficientes y compartirlas en redes para su permanente actualización.

Por otro lado, es posible efectuar el proceso de valuación usando cuestionarios que habrán de responder los ocupantes de los puestos, mientras que sus supervisores y el comité de valuación se encargarán de validarlos. De esta forma, se reduce en un 90% el tiempo que se empleaba en esta etapa del proceso.

La *empresa socialmente responsable*, un mensaje final

La idea de que las empresas respondan ante la sociedad forma parte de una discusión que se mantiene en la actualidad. La relación entre la empresa y la sociedad a través de una economía de mercado debe ser el centro del debate, por lo que la empresa no debe limitarse únicamente a producir riqueza para sus propietarios; es necesario, por otro lado, incluir una parte ética y quizás hasta filantrópica, así como reconocer el entorno y saber actuar dentro de un marco legal que no establezca normas restrictivas y promueva el "bien proceder".

Vemos que muchas corporaciones se rescatan con dinero público tratando de evitar su caída en los mercados por problemas que provienen de la falta de ética, honradez y morali-

dad, es decir, se ha beneficiado a unas minorías en perjuicio de las mayorías; tal es el caso de unos cuantos directivos o ejecutivos que no exceden a dos o tres dentro de cada empresa, quienes reciben compensaciones anuales que pueden equivaler a cientos de años de trabajo de otros empleados menores y que crean abismos entre las clases sociales. El responsable de buscar una equidad y competitividad que evite las distorsiones que vivimos será el experto de la administración de sueldos y salarios: esta obra se escribe para ellos con el firme deseo de mejorar este mundo.

Conceptos clave

Áreas de medición Áreas que se establecen a partir del resultado final y que aseguran ese resultado.

Competencias Rango, profundidad y tipos de habilidades y conocimiento que es capaz de usar el trabajador en su desempeño laboral.

Control estadístico Se refiere a las observaciones periódicas que permiten tener información histórica de las mediciones realizadas.

Fuentes de información Bases de datos establecidas. Cuando no existan, el área respectiva deberá establecer un proceso para iniciar la generación y captura de datos.

Grupos de trabajo Grupos que se forman por áreas o por procesos, donde los participantes definen la importancia de los servicios o productos que deben poner al alcance de los responsables primarios, con la finalidad de que estos logren los resultados esperados.

Indicadores de productividad Planteamiento formal, cuantificado y mesurable de los objetivos y las metas por alcanzar de una persona en su puesto.

Meta Cuantificación del objetivo; es un estándar medible y tangible que permite constatar el grado de cumplimiento del objetivo, ya sea en forma parcial o total.

Objetivos específicos Aquellos asociados directamente con las responsabilidades y funciones propias del puesto.

Objetivos genéricos Aquellos que por su naturaleza son comunes de un nivel; por ejemplo, el gerencial.

Objetivos personales Aquellos orientados al crecimiento del personal evaluado (aptitudes, actitudes, habilidades, etcétera).

Preguntas y ejercicios para análisis

1. Forme un equipo de trabajo con sus compañeros de clase; seleccionen cinco o más puestos de diferentes niveles de una organización y, de acuerdo con el modelo de compensación variable propuesto en este capítulo, realicen las siguientes actividades:

a) Especifiquen los motivos por los que se desarrolla el modelo.
b) Definan el tipo de modelo que van a utilizar.
c) Determinen alcances y limitaciones.
d) Establezcan compromisos del grupo de trabajo.

Para cada puesto que usted seleccionó, realice lo siguiente:

- La descripción del puesto.
- La valuación con la ayuda de cualquier modelo.
- Defina los objetivos que se desean alcanzar mediante el puesto.
- Determine las áreas de medición.
- Determine los indicadores de productividad (mínimo tres para cada puesto).
- Pondere cada uno de los indicadores de productividad.
- Elabore una matriz para el pago de la compensación variable.

2. Trate de explicar los cambios que se han presentado en su comunidad respecto de los modelos nuevos de compensación y su efecto en la vida productiva de las empresas.

3. Analice qué factores han influido en su comunidad en los últimos años para el desarrollo de nuevas tendencias de pago que respondan a cambios en la globalización y la apertura de fronteras.

APÉNDICE

A

Ejemplo de un cuestionario sobre compensación

ENCUESTA DE COMPENSACIÓN

Fecha:________________

Información para fines de identificación:
Nombre de la empresa:_______________________________

Domicilio
Calle:______________ Núm.:_____ Colonia:______________
Estado:_________________________________ C.P.________

Proporcionó datos:
Nombre:____

Puesto:________________________ Teléfono(s):_________

Fax núm(s).:_____________________ E-mail:____________

Persona a quien deben entregarse los resultados del estudio:
Nombre:____
Puesto:____

1. Información general

1.1 Características de la empresa

- Composición del capital social:

  Privada nacional____%

  Privada extranjera____%

  (País de procedencia:____________)
- Año de creación de la empresa en México.
- Año de nombramiento del actual director general.

1.2 Indicadores de ingresos

Concepto	Ejercicio anterior	Ejercicio actual
Ingresos totales		
Egresos totales		

Número de clientes atendidos por la operación del ejercicio actual:________________

1.3 Número de personal

Áreas	Número de personal	Nómina mensual
Gerencia general		
Ventas		
Producción		
Ingeniería		
Finanzas y administración		
Recursos Humanos		
Otros		

Número de personal de tiempo parcial o completo que cobra por honorarios	______
Número de personal (*outsourcing*)	______
Vigilancia	______
Mensajería	______
Mantenimiento	______
Otros	______

1.4 Presupuesto para aumento de sueldos (ejercicio 2013)

______ %	Excluyendo el reconocimiento al desempeño
______ %	Incluyendo el reconocimiento al desempeño
______ %	Compensación variable

1.5 Índice de rotación anual; periodo medido en 2014 (por separación voluntaria)

Nivel	%
Dirección y gerencia (niveles 1 y 2)	
Empleados	
Personal sindicalizado	

2. Administración de sueldos y salarios

2.1 ¿Existe en la empresa una estructura formal para administrar los sueldos a través de una valuación de puestos y/o un tabulador?

______ Sí	(Continuar con la pregunta 2.2)
______ No	(Pasar a la pregunta 2.3)

2.2 Método o sistema de valuación de puestos utilizado (marque con una X)

Alineación	________
Grados predeterminados	________
Puntos	________
Comparación de factores	________
Otro (especificar)	________

2.3 ¿Cuál es la política interna para definir el presupuesto de aumentos de sueldos?

Punto de referencia: ____________________

(Ejemplo: inflación, mercado, desempeño, etcétera)
Periodicidad de aumentos: ____________________

(Ejemplo: semestral, etcétera.)

2.4 Programa de aumentos. El sueldo individual de los empleados es revisado según:

Fecha de aniversario	________
Fechas fijas (indicar los meses programados)	________
Sin programa definido (indicar cómo)	________

2.5 El otorgamiento de aumentos de sueldo a empleados se aplica en forma:

General (mismo porcentaje a todo el personal)	________
Individual (según desempeño y posición en la estructura)	________
Combinado (aumento por costo de vida más diferencial por desempeño)	________
Otro (especificar)	________

2.6 Método o sistema de evaluación de desempeño utilizado (por nivel):

Método o sistema	Dirección y 1er. nivel de gerencia	Mandos medios	Empleados
Apreciación informal, jefe inmediato			
Evaluación individual del desempeño individual			
Resultados contra objetivos:			
• Grupales o de equipo			
• De unidad de negocio			
• De empresa			
• Otro			

2.7 ¿Existe una política de posicionamiento de su empresa en relación con el mercado?

No ______________

Sí _______________ Describir______________________________________

3. Prestaciones básicas

3.1 Días y horas laborales a la semana

Número de días	Número de horas	Total semanal

3.2 Días de descanso otorgados por la empresa adicionalmente a los dispuestos por la *Ley Federal del Trabajo*

____ 24 de febrero ____ Jueves sSsanto ____ 5 de mayo ____ 10 de mayo ____ 15 de septiembre ____ 12 de octubre ____ 1 de noviembre	____ 12 de diciembre ____ 24 de diciembre ____ 31 de diciembre ____ Cumpleaños del trabajador Otros: ______________________

3.3 Compensación por día de descanso obligatorio

¿Existe alguna compensación adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con sábado o domingo?

__________No __________ Sí __________ En qué forma: _______________

3.4 Premio de puntualidad

Personal elegible	Descripción (bases y forma de pago)

3.5 Participación de los trabajadores en las utilidades

Monto total repartido (último ejercicio) $__________

Sueldo máximo considerado	__________
Monto máximo individual	__________
Equivalencia en número de días	__________
Factor por peso ($)	__________
Factor por día	__________

3.6 Pago de la cuota obrera del Seguro Social (por parte de la empresa)

____________Sí ______________ No Explique, por favor:_______________

3.7 Vacaciones y prima vacacional

Años de servicio	Días de vacaciones	Días de prima	% de prima	Comentarios
1				
2				
3				
4				
De 5 a 9				
De 10 a 14				
De 15 a 19				
De 20 a 24				
De 25 a 29				

3.8 Aguinaldo

Años de servicio	Número de días	Comentarios

4. Prestaciones de previsión social

4.1 Fondo de ahorro

Personal elegible	Aportación de empresa	Aportación de empleado	Tope legal (Sí/No)

4.2 Previsión social

Concepto	%	Cantidad fija	Tope legal (Sí/No)	Comentarios
Vales de despensa				
Plan de ayuda múltiple				

4.3 Seguro de vida

Contribución de la empresa ________%
Contribución del empleado ________%
Aplicable a todo el personal Sí ________ No ________
Explique ____

Cobertura	Montos o meses de sueldo
Muerte natural	
Muerte accidental	
Incapacidad total o permanente	

4.4 Seguro de gastos médicos mayores

Contribución de la empresa ________%
Contribución del empleado ________%
Aplicable a todo el personal Sí ________ No ________
Explique ____

Suma asegurada $________
Por año ________ por evento________

Marque con una X la opción que corresponda.

Deducible: ________ por enfermedad ________ por accidente
Coaseguro: ________ por enfermedad ________ por accidente

4.5 Plan de jubilación

Jubilación	Edad	Años de servicio
Normal		
Anticipada		

Explique brevemente las condiciones generales del plan.

____

____

4.6 Ayuda de transportación

Todo el personal: ____________	Solo empleados: ____________	Solo ejecutivos: ____________

Explique brevemente en qué consiste la ayuda.

____

____

5. Prestaciones y beneficios para directivos

5.1 Automóvil

Concepto	Bono de automóvil (mensual)	Tipo de automóvil (en caso de no dar un bono)	Tiempo de reposición	Límite de gastos
Drector general				
1er. nivel				
2o. nivel				
3er. nivel				

Opción de compra (marque con una X).

Valor comercial ______

Valor en libros ______

Promedio (valor en libros y comercial) ______

% sobre valor comercial (especificar)

______

______

Otro

Especificar: ______

Límites de gastos de automóvil.

Concepto	Monto mensual
Gasolina	$
Mantenimiento	$
Placas / tenencia	$
Otros	$
Otros	$
Total mensual	$

5.2 Chofer

Puestos elegibles.

______

______

______

5.3 Examen médico periódico

Nivel	Costo	Frecuencia	Lugar
Dirección general			
1er. nivel			
2o. nivel			
3er. nivel			

5.4 Club social o deportivo

Nivel	Costo	Frecuencia	Lugar
Dirección general			
1er. nivel			
2o. nivel			
3er. nivel			

5.5 Bono

Nivel	Días de sueldo	% del sueldo	Grava impuesto	Periodo
Dirección general				
1er. nivel				
2o. nivel				
3er. nivel				

5.6 Opción de compra de acciones de la compañia

Personal elegible	Bases para otorgarlas

5.7 Préstamos

Nivel	Monto	Plazo	Tasa de interés
Dirección general			
1er. nivel			
2o. nivel			
3er. nivel			

5.8 Plan de becas para estudios de Posgrado

Personal elegible	Descripción del beneficio

5.9 Planes de incentivos

¿Existe algún plan de incentivos o premios relacionados con la productividad?

Sí ______ No _____

Personal elegible	Bases para otorgrarlo	Monto	Periodicidad
Dirección general			
1er. nivel			
2o. nivel			
3er. nivel			

APÉNDICE

B

Material complementario del capítulo 7

Visite www.pearsonespañol/varelaadministracion en donde encontrará hojas de cálculo que le permitirán resolver los casos presentados en este apéndice.

Para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el capítulo 7, a continuación se presentan las descripciones de puesto de cuatro empresas de diversas ramas. Realice las siguientes actividades para cada uno de los cuatro casos:

1. Revise cuidadosamente las descripciones y haga los cambios que considere pertinentes.
2. Forme un comité de valuación con sus compañeros del curso.
3. Valore los puestos que se describen utilizando el modelo Forela.
4. Calcule la curva de equidad interna, así como la lineal, semilogarítmica y logarítmica.
5. Determine cuál curva es la mejor para considerarla como curva de equidad interna y explique por qué.
6. Desarrolle las curvas del mercado de trabajo con los datos proporcionados.
7. Determine la curva del costo de vida para al menos cinco estratos socioeconómicos.
8. Desarrolle una matriz de consecuencias para cada concepto.
9. Desarrolle un tabulador de sueldos que, según su criterio, cumpla con las necesidades de cada empresa.
10. Desarrolle una guía de incrementos.

Caso 1

Hospital San Jorge, S. A. de C. V.

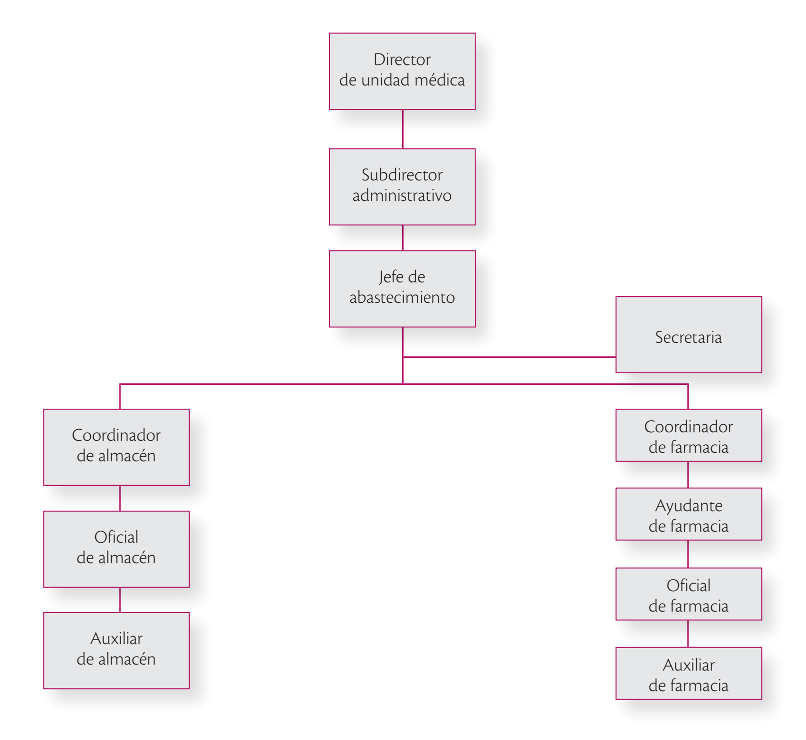
Antecedentes

El Hospital San Jorge, S. A. de C. V., inició sus labores de asistencia en 1985. Entre sus objetivos, destaca brindar atención especializada a la población dentro de un ámbito cordial y comprensivo, tanto para los pacientes como para sus familiares, con la finalidad de reintegrar a los primeros a su núcleo familiar tan pronto como sea posible.

Durante estos años de actividad sin interrupción, el Hospital San Jorge ha albergado en sus instalaciones a más de un millón de pacientes, ha atendido más de un millón de urgencias, y en sus quirófanos se han practicado más de 150,000 cirugías.

El hospital está catalogado como uno de los más prestigiados del país. Recientemente, han surgido problemas en el área de la farmacia y su almacén; algunas autoridades explican que la alta rotación de personal, la falta de motivación, las pérdidas de medicamentos y otros materiales se debe a la mala administración de los sueldos y por la falta de competitividad ante el mercado.

Estructura organizacional



Descripciones de puesto

Nombre del puesto: Director de unidad médica

Departamento: Dirección

Puesto al que se reporta: Ninguno

Descripción genérica: Dirige los procesos de atención médica integral y administrativos en el ámbito de la zona.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Implementa, planea, dirige y controla la aplicación de las políticas, normas y programas emitidos por la dirección general del hospital.
- Promueve y coordina la participación del personal de la unidad y de los directores de las unidades médicas de su zona.
- Coordina y controla los programas de trabajo en las áreas de la unidad; evalúa los resultados con base en las metas y objetivos.
- Coordina y convoca reuniones con el cuerpo de gobierno de la unidad para definir estrategias de actuación y dar solución a la problemática detectada.
- Efectúa supervisiones directas a las áreas de servicio y verifica el correcto ejercicio del presupuesto autorizado, según los resultados del análisis de las variaciones de presupuestos.
- Fomenta la actitud de servicio, la cultura de trabajo en equipo y las relaciones entre el personal de la unidad, para lograr la satisfacción del usuario en armonía con el propio trabajador.
- Propicia y mantiene una relación armónica con la representación sindical dentro del hospital y en las unidades de medicina familiar de la zona.

Nombre del puesto: Subdirector administrativo

Departamento: Subdirección administrativa

Puesto al que se reporta: Director de unidad

Descripción genérica: Administra y promueve las relaciones entre el personal de la unidad para propiciar un clima laboral adecuado.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Interpreta, transmite y supervisa la aplicación de las disposiciones dictadas por la dirección de la unidad, así como las normas emanadas de los niveles normativos.
- Participa en reuniones del cuerpo de gobierno y comités de la unidad; informa al director de los avances de la operación y de las unidades de medicina familiar.

- Integra el comité de presupuestos y sanciona los resultados e informes relativos al ejercicio; autoriza el pago de facturas que amparan la contratación de servicios.
- Coordina y supervisa el programa anual de operación y vigila el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en materia de protección ambiental, relativas al manejo de residuos biológico-infecciosos y tóxicos generados por la unidad.
- Evalúa los procesos para la recepción, almacenaje, distribución, registro y control de existencias de bienes de consumo en el almacén de la unidad.
- Propicia y mantiene una relación armónica con la representación sindical tanto dentro del hospital como en las unidades de medicina familiar de la zona.

Nombre del puesto: Jefe de abastecimiento

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Dirección y subdirección administrativa

Descripción genérica: Supervisa, controla y planea el abastecimiento de los bienes de consumo.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Analiza y consolida los consumos de artículos necesarios para el funcionamiento de la unidad y unidades de medicina familiar de la zona.
- Determina las dotaciones fijas de artículos de consumo para integrar los consumos semanales promedio; valida e integra las requisiciones ordinarias y extraordinarias de bienes de consumo de la unidad y unidades de medicina familiar de la zona, y tramita ante el departamento de la delegación de abastecimiento para su suministro.
- Verifica y tramita los contratos abiertos o pedidos fincados centralmente ante el almacén de la delegación.
- Vigila que las solicitudes de reaprovisionamiento de las áreas de servicio de la unidad sean atendidas oportunamente y realiza levantamiento físico de inventarios de los bienes de consumo e inversión.
- Establece comunicación con las unidades de medicina familiar de la zona y evalúa de conformidad con los indicadores de productividad, eficiencia y calidad, el comportamiento estadístico de la dotación/consumo de artículos terapéuticos y no terapéuticos, así como de ropa hospitalaria de las unidades de zona.

Nombre del puesto: Coordinador de almacén

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Jefe de abastecimiento

Descripción genérica: Participa en el proceso de planeación y control de los bienes de consumo, así como de su resguardo y registro.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Controla y verifica la recepción, entrega, movimientos, caducidades, mermas y daños a la mercancía, así como la operación de inventarios perpetuos de bienes de consumo, incluyendo la ropa hospitalaria.
- Reporta a su jefe inmediato superior información para la integración de reportes necesarios en el proceso de toma de decisiones.
- Organiza, dirige y controla el trabajo del personal a su cargo; informa de las anomalías detectadas en el personal, así como de sus incidencias.

Nombre del puesto: Coordinador de farmacia

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Jefe de abastecimiento

Descripción genérica: Organiza, dirige y controla el trabajo del personal a su cargo y participa en la planeación del proceso de abasto.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Verifica y supervisa la operación de equipos mecanizados y de cómputo de acuerdo con las normas que la dirección determine.
- Verifica y/o autoriza la expedición de vales para las farmacias subrogadas, cuando se carezca de medicamentos prescritos en las farmacias de su adscripción.
- Verifica que las existencias de medicamentos se mantengan en los máximos y mínimos que la dirección del hospital determine.
- Rinde informes relativos a las labores y anomalías que encuentre y le sean reportadas. Verifica y supervisa la recepción, despacho y manejo de psicotrópicos y estupefacientes.

Nombre del puesto: Ayudante de farmacia

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Coordinador de farmacia

Descripción genérica: Organiza, dirige y controla el trabajo del personal a su cargo.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Opera y maneja equipos mecanizados y de cómputo de acuerdo con las normas que el hospital determine.
- Interviene en la elaboración y trámite de los pedidos reglamentarios de acuerdo con las necesidades de la farmacia, y participa en los sistemas de aprovisionamiento y control de aspectos que le corresponden.
- Maneja y despacha medicamentos prescritos en las recetas médicas, individuales y colectivas.
- Procede según las aclaraciones del médico que expidió las recetas.

Nombre del puesto: Oficial de almacén

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Coordinador de almacén

Descripción genérica: Controla y verifica la recepción, la entrega, los diferentes movimientos y los registros necesarios.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Reporta incidencias a su jefe inmediato para su resolución.
- Recibe, verifica, coloca, mueve y/o acomoda, empaca, envasa y/o entrega artículos y materiales; controla los artículos fuera de uso, sin movimiento, obsoletos, dañados, etcétera. Programa y ejecuta la toma de inventarios.

Nombre del puesto: Oficial de farmacia

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Ayudante de farmacia

Descripción genérica: Planea y controla el trabajo del personal a su cargo para el desarrollo correcto y oportuno de la entrega de medicamentos.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Verifica la correcta atención a pacientes, resolviendo casos y problemas.
- Expide y autoriza vales para farmacias subrogadas cuando se carezca de medicamentos; vigila que estos se mantengan en los máximos y mínimos que determine la dirección del hospital.
- Opera y maneja equipos mecanizados y de cómputo de acuerdo con las normas establecidas; revisa e informa sobre reportes emitidos de la captura de recetas; identifica a los

pacientes y los orienta en su caso sobre la obtención de medicamentos que no estén disponibles y realiza labores administrativas inherentes a sus actividades.

Nombre del puesto: Secretaria

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Jefe de abastecimiento

Descripción genérica: Controla los documentos relativos al área, elabora informes, transcribe y recibe indicaciones de trabajo.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Recibe, verifica, compulsa, interpreta, utiliza, prepara, registra, cancela, envía y/o archiva correspondencia, documentos, tarjetas, formatos, historias clínicas, solicitudes, cheques y liquidaciones en orden alfabético, numérico, por materia o cualquier forma de orden adoptada por la institución.
- Corrige y actualiza datos consignados en documentos, oficios, formas, listados, informes, requisiciones, pedidos y movimientos de expedientes.
- Asienta registros de entrada y salida, así como los relativos a cargos y descargos, altas y bajas, cambios y movimientos de personas, dinero, valores, cosas, documentos, etcétera.
- Toma dictado, lo transcribe, produce información relativa, atiende llamadas telefónicas y agenda entrevistas. Participa en el levantamiento de inventarios.

Nombre del puesto: Auxiliar de almacén

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Oficial de almacén

Descripción genérica: Recibe, verifica, coloca, mueve y/o acomoda, asea, empaca, envasa, surte, carga y descarga los artículos o materiales.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Recibe órdenes de su jefe inmediato superior y reporta al mismo las incidencias relativas a sus actividades.
- Vigila la adecuada conservación de los productos. Elabora y mantiene actualizados los registros de almacén de su adscripción.

Nombre del puesto: Auxiliar de farmacia

Departamento: Abastecimiento

Puesto al que se reporta: Oficial de farmacia

Descripción genérica: Despacha, recibe, acomoda y controla los medicamentos.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

Maneja y despacha medicamentos de acuerdo con las recetas médicas, individuales o colectivas, utilizando lector óptico o cualquier otro instrumento tecnológico que lo sustituya; despacha vales a servicios subrogados, codifica y folia recetas; identifica a los pacientes y los datos de las recetas; recibe y acomoda los medicamentos en los anaqueles de la farmacia de su adscripción; interviene en la recepción de medicamentos y realiza actividades administrativas inherentes a su actividad.

Valuación de puestos

	1 Director	2 Subdirector	3 Jefe Depto.	4 Coord. almacén	5 Coord. farmacia	6 Ayudante farmacia	7 Oficial almacén	8 Oficial farmacia	9 Auxiliar almacén	10 Auxiliar farmacia	11 Secretaria
Habilidades											
Nivel de preparación											
Experiencia											
Toma de decisiones											
Puntos											
%											
Responsabilidad											
Valores											
Volumen de valores											
Rango de afectación											
Puntos											
Relaciones con otros											
Límite u opción de la relación											
Tipo de relación											
Puntos											
Supervisión a subordinados											
Número de subordinados											
Tipo de supervisión											
Puntos											
Puntos											
%											

Puesto	Y
1. Director de unidad médica	62,000
2. Subdirector administrativo	46,000
3. Jefe de abastecimiento	18,00
4. Coordinador de almacén	9,335
5. Coordinador de farmacia	10,654
6. Ayudante de farmacia	6,769
7. Oficial de almacén	6,404
8. Oficial de farmacia	8,405
9. Secretaria	2,526
10. Auxiliar de almacén	5,432
11. Auxiliar de farmacia	4,875

Mercado de trabajo

Puestos	Mínimo	1er Q	Media	3er Q	Máximo
Dirección de unidad	34.933	48.236	51.539	75.716	89.893
Subdirector administrativo	28.991	36.036	39.082	52.934	66.786
Jefe de abastecimiento	16.962	19.208	21.455	24.297	27.139
Coordinador de almacén	9.152	10.364	11.577	13.110	14.643
Coordinador de farmacia	9.152	10.364	11.577	13.110	14.643
Ayudante de farmacia	6.308	7.011	8.714	7.903	9.493
Oficial de almacén	4.337	4.911	5.486	6.212	6.939
Oficial de farmacia	4.337	4.911	5.486	6.212	6.939
Auxiliar de almacén	1,837	2,947	3.058	3.198	4.338
Auxiliar de farmacia	1,210	2000	3.225	3.310	4.450

Caso 2

Digitalizaciones e impresiones, S. A. de C. V.

Antecedentes

Digitalizaciones e Impresiones, S. A. de C. V., es un centro especializado en el área gráfica y digital, que pone a la disposición de sus clientes tecnología de punta para la impresión de documentos, archivos, imágenes y carteles.

El sistema de impresión digital de esta empresa consiste en imprimir directamente y sin procesos intermedios desde sus computadoras (PC y Macintosh) hasta sus impresoras (blanco y negro, y color), lo cual le permite producir y desarrollar documentos de cualquier índole en menor tiempo y con mayor calidad que otros sistemas de impresión.

La empresa se ha fundado sobre la base de sus dos antecesores:

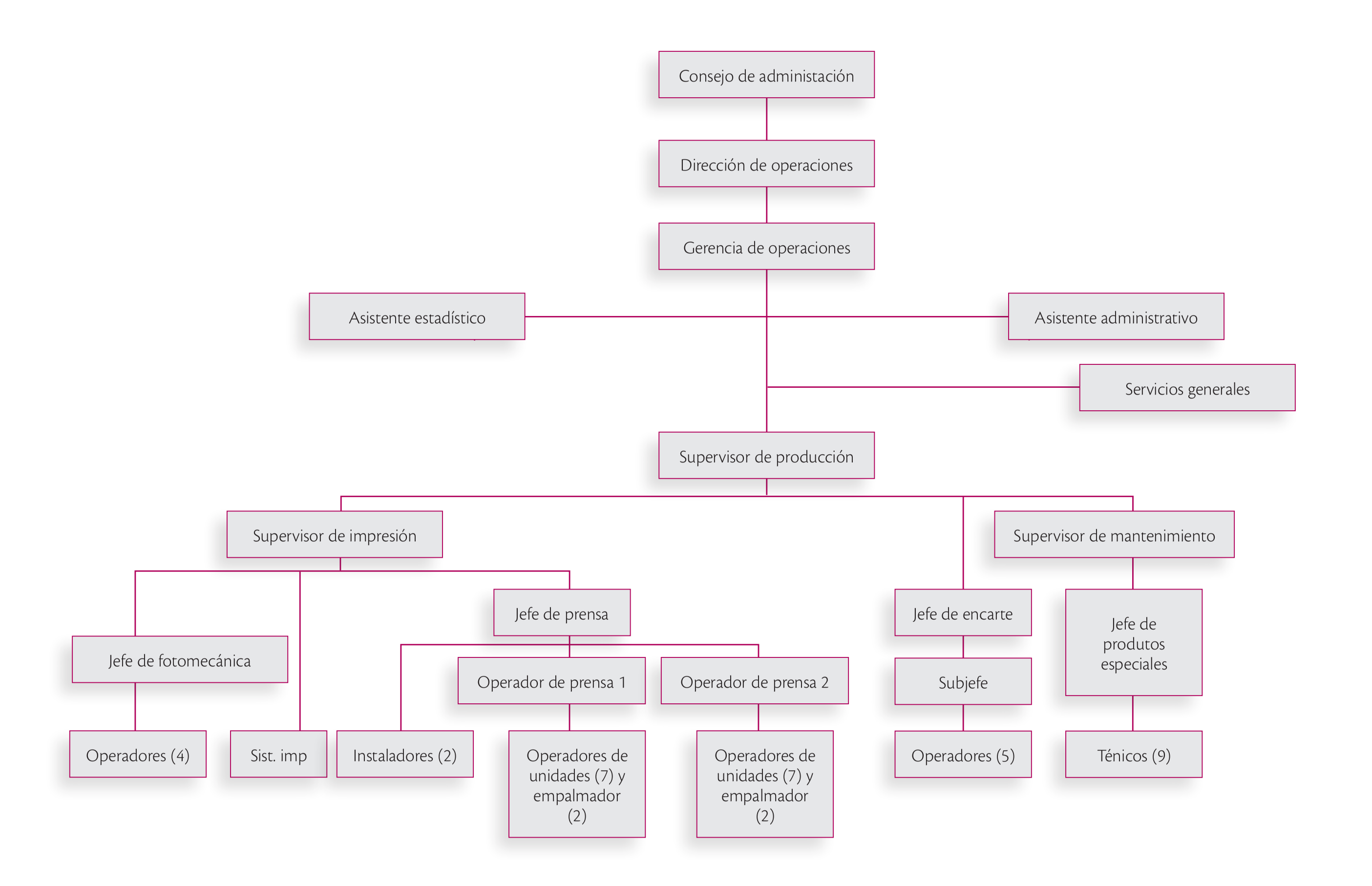
> *"Valle de Anso", un centro de copiado que surgió en 1988, y distinguió siempre por contar con el mejor equipo (humano y tecnológico) para satisfacer las demandas de quienes buscaban la duplicación, el fotocopiado o la reproducción de sus documentos.*

En 1996 con la inminente evolución de los sistemas de fotocopiado, "Valle de Anso" se convirtió en "Docuxystem", que adoptó el sistema de impresión digital como su bandera para colocarse como líder del mercado.

En 2012, por razones estratégicas, la empresa se convirtió en Digitalizaciones e Impresiones, S. A. de C. V., y dedicada a la impresión digital, cuyas ventajas son:

- Producir las cantidades de material impreso que se requieren y a un precio justo.
- Al ser un medio digital, se pueden hacer modificaciones y/o ediciones en cualquier momento y almacenarlas en medios como disco compacto, disco duro o cintas magnéticas.
- Reimprimir sin necesidad de repetir procesos como placas, negativos, selecciones de color u otros similares.
- Ofrecer un sistema flexible que permite generar alto impacto en sus documentos. Así, por ejemplo, es posible integrar impresión a color y en blanco y negro sin que ello implique procesos lentos y complicados; también es factible dar el acabado o la presentación final al producto de acuerdo con las necesidades del cliente.

Digitalizaciones e Impresiones tiene cuatro valores esenciales: creatividad, rentabilidad, integridad y puntualidad.



Consejo de administación
Dirección de operaciones
Gerencia de operaciones
Asistente estadístico
Asistente administrativo
Servicios generales
Supervisor de producción
Supervisor de impresión
Supervisor de mantenimiento
Jefe de prensa
Jefe de encarte
Jefe de produtos especiales
Jefe de fotomecánica
Operador de prensa 1
Operador de prensa 2
Subjefe
Operadores (4)
Sist. imp
Instaladores (2)
Operadores de unidades (7) y empalmador (2)
Operadores de unidades (7) y empalmador (2)
Operadores (5)
Ténicos (9)

Descripciones de puesto

Nombre del puesto: Gerente de operaciones

Departamento: Departamento de administración

Puesto al que se reporta: Dirección de operación

Descripción genérica: El gerente de operaciones es el responsable por: **1.** Verificar que se cumpla de manera eficiente la operación de los equipos para obtener un mejor producto. **2.** Desarrollar propuestas de nuevos equipos de producción para hacer más eficientes los procesos. **3.** Evaluar nuevas opciones en insumos para mejorar la calidad del producto. **4.** Capacitar al personal en las diferentes áreas del departamento par hacer eficiente su desempeño. **5.** Mantener una cultura de mejora continua y un espíritu de trabajo en equipo.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Supervisa el presupuesto anual.
- Supervisa al personal de producción y servicios generales.
- Analiza las posibles fallas y hace propuestas para su solución.
- Interactúa con los demás departamentos de la compañía.
- Distribuye el trabajo en servicios generales y producción.
- Interactúa con proveedores nacionales y extranjeros.
- Da seguimiento a los reportes de todos los departamentos.
- Capacita al personal a su cargo.

Nombre del puesto: Supervisor de producción

Departamento: Departamento de producción

Puesto al que se reporta: Gerente de operaciones

Descripción genérica: En coordinación estrecha con las áreas involucradas, supervisa que las actividades se realicen con eficiencia para obtener un producto acorde con las exigencias del cliente y a tiempo de acuerdo con los parámetros establecidos.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Es responsable del departamento de producción.
- Propone mejoras al proceso de producción.
- Coordina las actividades de los departamentos de impresión y mantenimiento de prensa.

- Da seguimiento a los reportes de los responsables de cada departamento (impresión y mantenimiento de prensas).
- Revisa la programación del tiro de la edición.
- Atiende a proveedores tanto nacionales como internacionales en cuanto a insumos utilizados en producción.
- Colabora con los diferentes departamentos de la gerencia de operaciones.
- Interactúa con los departamentos de publicidad, redacción y distribución.

Nombre del puesto: Supervisor de impresión

Departamento: Impresión

Puesto al que se reporta: Supervisor de producción

Descripción genérica: Coordina y supervisa el proceso de impresión de negativos, insolado de láminas e impresión de suplementos, de acuerdo con los tiempos definidos y con un parámetro de calidad del producto elaborado.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Verifica el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos del área.
- Supervisa al personal de impresión.
- Interactúa con el personal de redacción y encarte.
- Coordina y apoya las actividades realizadas en su departamento.
- Colabora con los diferentes departamentos de producción.

Nombre del puesto: Supervisor de mantenimiento

Departamento: Mantenimiento

Puesto al que se reporta: Supervisor de producción

Descripción genérica: Cumple con el programa de mantenimiento preventivo y correctivo, manteniendo la maquinaria en un estado de operación óptimo.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Se encarga de la limpieza de mantillas.
- Abastece de tinta a las unidades de impresión.
- Prepara el papel en las rotativas (enhebrado de papel).
- Revisa los niveles de aceite y el tren de engranes.
- Purga las líneas de aire.
- Se encarga del mantenimiento correctivo y preventivo de unidades y empalmadoras.

- Da mantenimiento al doblador.
- Se encarga de la sincronización de unidades.
- Desmonta las placas de las unidades.
- Brinda mantenimiento preventivo y correctivo a los motores eléctricos de las rotativas, consolas de mando, y partes eléctricas y electrónicas de ambas rotativas y de encarte.
- Abastece materia prima a prensas (tinta, solución de la fuente, solventes, etcétera).

Nombre del puesto: Jefe de prensa

Departamento: Prensa

Puesto al que se reporta: Supervisor de impresión

Descripción genérica: Es el responsable de la preparación y ejecución del tiro en forma oportuna, de acuerdo con los tiempos definidos y con un parámetro de calidad del producto elaborado.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Verifica la programación del día de rotativas.
- Entrega una lista de verificación al personal.
- Supervisa al personal.
- Supervisa el proceso de impresión.
- Elabora los reportes necesarios.

Nombre del puesto: Operador de prensa

Departamento: Prensa

Puesto al que se reporta: Jefe de prensa

Descripción genérica: Obtiene un producto elaborado con calidad establecida y de acuerdo con tiempos establecidos.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Supervisa al personal nocturno de la rotativa asignada.
- Es responsable de la consola de mando de la rotativa asignada.
- Se encarga de verificar el equipo antes de ponerlo en marcha.
- Es responsable de los tiros ejecutados o realizados en la rotativa asignada.
- Sincroniza las unidades de impresión.
- Prepara la mezcla, solución de agua para la limpieza de placas en la impresión.

Nombre del puesto: Operador de unidad

Departamento: Prensa

Puesto al que se reporta: Operador de prensa

Descripción genérica: Obtiene una óptima calidad y continuidad de impresión en las páginas asignadas a sus unidades y de acuerdo con las especificaciones definidas en coordinación con el encargado de la consola.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Realiza la inspección de las unidades.
- Prepara las bobinas.
- Dobla y lleva las placas.
- Prepara las unidades de impresión (enhebrado de papel).
- Realiza la limpieza de las unidades.
- Prepara y opera las unidades de impresión de color y de blanco y negro.
- Efectúa la instalación de placas.

Nombre del puesto: Operador de empalmador

Departamento: Prensa

Puesto al que se reporta: Operador de prensa

Descripción genérica: Mantiene la continuidad del tiro efectuando oportunamente los empalmes requeridos y verificando el correcto funcionamiento de los equipos empalmadores en el transcurso del proceso de impresión.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Realiza la inspección de las empalmadoras.
- Prepara las bobinas.
- Dobla y lleva las placas.
- Efectúa el empalme del papel.
- Recolecta los ejemplares defectuosos.

Nombre del puesto: Operador de insoladoras

Departamento: Prensa

Puesto al que se reporta: Jefe de prensa

Descripción genérica: Cumple con los programas de la edición diaria y requerimientos del departamento con la mayor calidad y hace la entrega oportuna de material e información al departamento de impresión.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Hace el registro de láminas.
- Baja y quema negativos.
- Se encarga del revelado de láminas.
- Da mantenimiento preventivo a las procesadoras.
- Elabora los reportes de entradas y salidas de negativos y de láminas.

Nombre del puesto: Jefe de fotomecánica

Departamento: Fotomecánica

Puesto al que se reporta: Supervisor de impresión

Descripción genérica: Mantiene la fluidez programada y necesaria en su área de responsabilidad, satisfaciendo las necesidades del área de insoladoras, mediante la definición de los niveles de operación, rendimiento, calidad y personal, para el proceso de edición.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Distribuye el trabajo al personal de fotomecánica.
- Se encarga de la recepción y entrada de planas.
- Compagina y registra los negativos.
- Se encarga de la elaboración de planas.
- Está en interacción con las insoladoras para la entrega de negativos.
- Elabora los reportes pertinentes.

Nombre del puesto: Operador de fotomecánica

Departamento: Fotomecánica

Puesto al que se reporta: Jefe de fotomecánica

Descripción genérica: Cumple con los programas de la edición diaria y requerimientos del departamento con la mayor calidad y realiza la entrega oportuna de material e información al departamento de insoladoras.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Recibe los negativos.
- Procesa y encinta los negativos.
- Compagina las planas.
- Hace el registro de color en las planas.
- Da entrada y salida a las parejas de negativos de la edición.
- Recibe los negativos de publicidad.

Nombre del puesto: Operador de sistemas de impresión

Departamento: Fotomecánica

Puesto al que se reporta: Supervisor de impresión

Descripción genérica: Cumple con los programas de la edición diaria, mediante la impresión y revelado de planas para obtener negativos para la edición.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Revisa reportes.
- Tiene un respaldo de información.
- Da mantenimiento preventivo a las reveladoras.
- Elabora reportes de químicos y de flujos.
- Hace la limpieza de las lentes de impresoras.
- Calibra las impresoras.
- Prepara los botellones de reforzado.
- Completa el *stock* de químicos y películas.
- Recibe los trabajos de publicidad y redacción.
- Revisa los trabajos recibidos.
- Se encarga de la impresión y revelado de películas.
- Efectúa el corte del material impreso.
- Elabora reportes de recepción de planas de la edición.
- Elabora el reporte de planas entregadas a fotomecánica.
- Elabora reportes de incidencias de la edición.
- Hay tres personas que ocupan este puesto para poder cubrir tres turnos.

Nombre del puesto: Jefe de encarte

Departamento: Encarte

Puesto al que se reporta: Supervisor de producción

Descripción genérica: Es responsable de obtener un periódico de acuerdo con las especificaciones establecidas y solicitadas por el departamento de distribución.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Coordina el encarte y funcionamiento de los equipos.
- Supervisa al personal de su área.
- Hace la programación de apiladoras.
- Ajusta las estaciones de la intercaladora de acuerdo con la paginación.
- Programa las unidades de la intercaladora que serán utilizadas.
- Programa las actividades de cada operador de los equipos.
- Elabora un reporte del funcionamiento de la máquina.

Nombre del puesto: Subjefe de encarte

Departamento: Encarte

Puesto al que se reporta: Jefe de encarte

Descripción genérica: Obtiene el 100% de los periódicos encartados y de los ejemplares especiales.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Distribuye el trabajo entre el personal para el encarte y paquetería.
- Realiza la programación de comandas.
- Se encarga de la coordinación con rotativas sobre las secciones impresas.
- Interactúa con el área de despacho.
- Elabora los reportes pertinentes de su área.
- Controla el almacenamiento de materiales.

Nombre del puesto: Operador de encarte

Departamento: Encarte

Puesto al que se reporta: Subjefe de encarte

Descripción genérica: Es el responsable de unificar las diferentes secciones impresas en un ejemplar de acuerdo con las especificaciones solicitadas.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Acomoda y hace el encarte de los suplementos con avisos económicos.
- Es el encargado del encarte de suplementos extras y de la edición.
- Opera las apiladoras, intercaladoras y flejadoras.

Nombre del puesto: Jefe de productos especiales

Departamento: Mantenimiento

Puesto al que se reporta: Supervisor de mantenimiento

Descripción genérica: Coordina y supervisa el proceso de impresión de suplementos conjuntamente con el responsable de mantenimiento de prensas. Apoya los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos de impresión.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Supervisa la impresión de suplementos programados después de la edición.
- Efectúa ajustes a las unidades de impresión (recalibración de sistemas humectadores y tintadores).
- Se encarga de la preparación del papel en las rotativas (enhebrado de papel).
- Revisa los niveles de aceite y el tren de engranes.
- Da mantenimiento correctivo y preventivo a las unidades y empalmadoras.
- Da mantenimiento al doblador.
- Vigila la sincronización de unidades.
- Desmonta las placas de las unidades.
- Brinda mantenimiento preventivo y correctivo a los motores eléctricos de las rotativas, consolas de mando y partes eléctricas y electrónicas de ambas rotativas y de encarte.

Valuación de puestos

	1 Gerente de operaciones	2 Supervisor de producción	3 Supervisor de mantenimiento	4 Supervisor de impresión	5 Jefe de prensa	6 Jefe de encarte	7 Jefe de productos especiales	8 Jefe de fotomecánica	9 Operador fotomecánica	10 Operador de sistema de impresió	11 Operador de insoladoras	12 Operador de prensa 1 y 2	13 Operador de unidad	14 Operador empalmador	15 Subjefe de encarte	16 Operador encarte
Nivel de preparación																
Experiencia																
Toma de decisiones																
Puntos																
%																
Responsabilidad																
Valores																
Volumen de valores																
Rango de afectación																
Puntos																
Relaciones con otros																
Límite u opción de la relación																
Tipo de relación																
Puntos																
Supervisión a subordinados																
Número de subordinados																
Tipo de supervisión																
Puntos																
Puntos																
%																

Puesto	Y
1. Gerente de operaciones	74,500
2. Supervisor de producción	42,000
3. Supervisor de manteminiento	27,750
4. Supervisor de impresión	29,600
5. Jefe de prensa	19,800
6. Jefe de encarte	18,700
7. Jefe de productos especiales	18,000
8. Jefe de fotomecánica	12,000
9. Operador fotomecánica	8,700
10. Operador de sistema de impresión	8,500
11. Operador de insoladoras	9,700
12. Operador de prensa 1 y 2	12,800
13. Operador de unidad	9,550
14. Operador empalmador	7,500
15. Subjefe de encarte	10,000
16. Operador encarte	5,950

Mercado de trabajo

Puestos	Mínimo	1er Q	Media	3er Q	Máx
Gerente de operaciones	58.000	68.202	78.405	86.452	100.500
Supervisor de producción	30.314	54.353	58.391	70.767	83.143
Supervisor de mantenimiento	25.000	31.719	38.438	37.219	50.000
Supervisor de impresión	24.000	34.843	41.686	58.843	66.000
Jefe de prensa	15.157	17.145	19.133	22.467	35.800
Jefe de encarte	12.800	14.482	16.163	19.432	32.700
Jefe de productos especiales	13.927	15.700	17.473	21.236	35.000
Jefe de fotomecanica	13.610	14.464	15.317	16.659	28.000
Operador de fotomecanica	10.800	13.009	14.218	14.959	19.700
Operador de sistemas de impresion	11.200	12.285	13.370	14.935	16.500
Operador de insoladoras	11.800	13.009	14.218	14.959	18.700
Operador de prensa 1 y 2	7.584	8.887	8.191	10.495	14.800
Operador de unidad	6.526	7.301	8.076	9.813	11.550
Operador empalmador	5.400	6.007	6.613	7.057	9.500
Subjefe de encarte	5.584	6.787	6.991	8.995	11.000
Operador de encarte	3.800	4.845	5.889	6.920	8.950

Caso 3

Monte Mayor, S. A. de C. V.

Antecedentes

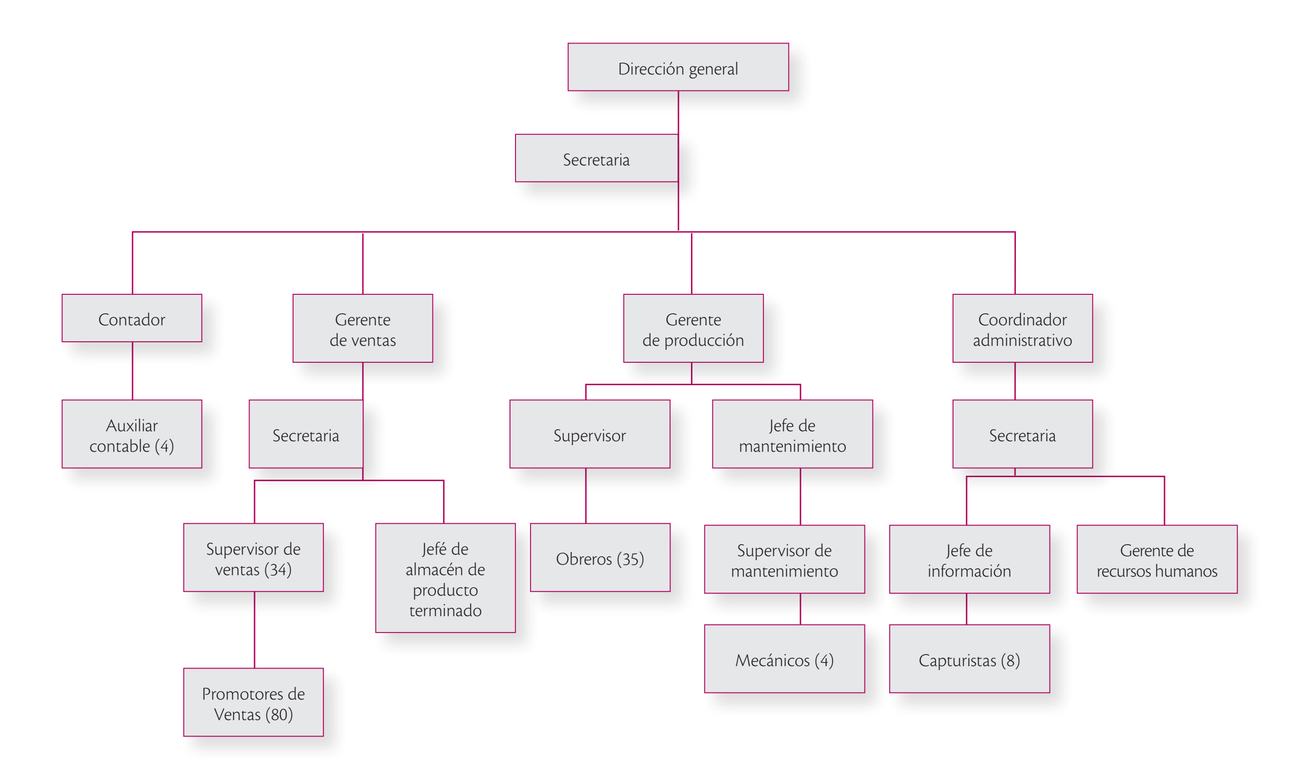
Monte Mayor, S. A. de C. V., es una empresa de productos cárnicos, 100% mexicana, fundada en 1998 por los socios actuales, con el propósito de cubrir un sector del mercado en el país. Hace dos años, ante la necesidad de tecnificarse y fortalecerse, la empresa quintuplicó su capacidad productiva por medio de la compra de una planta nueva.

Sus principales productos son jamón, salchichas, tocino, chuleta ahumada, pastel mosaico, pastel pimiento y mortadela.

Para la comercialización de los productos elaborados, Monte Mayor tiene una estrategia de ventas basada en un 80% en los expendios propios y un 20% en los supermercados. Los expendios propios se localizan dentro de una cadena comercial mayorista de abarrotes, que ayuda a la promoción de los mismos productos.

Monte Mayor es una empresa que se ha consolidado a través del tiempo sin tener deudas derivadas de su expansión, por lo que es totalmente rentable.

Estructura organizacional



Nota: En el ejercicio no se considerarán los puestos de director general, gerente de producción, jefe de almacén, ni los de secretarias.

Descripciones de puesto

Nombre del puesto: Coordinador administrativo

Departamento: Administración

Puesto al que se reporta: Dirección general

Descripción genérica: 1. Es el encargado de la coordinación de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos para el logro de los objetivos organizacionales. **2.** Es responsable por desarrollar un medio ambiente que permita la efectiva realización de los esfuerzos de la organización, con la mínima cantidad de insumos, tales como dinero, tiempo, esfuerzo y materiales.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Diseña programas, para lograr las metas y objetivos de la administración.
- Coordina el correcto desempeño individual y grupal de todos sus subordinados.
- Es responsable de las compras de insumos, materias primas y material de empaque.
- Es responsable de pagos, crédito y cobranzas.

Nombre del puesto: Supervisor de producción

Departamento: Producción

Puesto al que se reporta: Gerente de producción

Descripción genérica: 1. Supervisa el correcto desempeño de los obreros, mediante el control de tiempos y movimientos de cada puesto. **2.** Es responsable de la ejecución correcta y oportuna de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos dentro de su área de trabajo. **3.** Es responsable de dar seguimiento al programa de calidad.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Supervisa la correcta elaboración de los productos.
- Supervisa y valora el desempeño de los obreros, para el logro eficiente y eficaz de los programas y planes de producción.
- Reporta la productividad, rendimiento y controles del proceso, en bitácoras correspondientes.
- Reporta el análisis sensorial de los productos.
- Programa el análisis fisicoquímico y microbiológico por medio de laboratorio externo, de todos los productos, durante periodos anuales.

Nombre del puesto: Jefe de mantenimiento

Departamento: Mantenimiento

Puesto al que se reporta: Gerente de producción

Descripción genérica: 1. Coordina el correcto desempeño del supervisor de mantenimiento y de los mecánicos para lograr los planes y objetivos del departamento al menor costo posible. **2.** Resuelve problemas mecánicos, eléctricos, electrónicos y neumáticos de los diferentes equipos en toda la planta y expendios propios, en el menor tiempo posible y al menor costo.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Diseña y programa los planes de mantenimiento preventivo, para hacer más eficiente el funcionamiento de todos los equipos.
- Compra las refacciones e insumos para el departamento a su cargo.
- Contrata trabajos externos cuando es necesario.

Nombre del puesto: Supervisor de mantenimiento

Departamento: Mantenimiento

Puesto al que se reporta: Jefe de mantenimiento

Descripción genérica: 1. Coordina el correcto desempeño de los mecánicos para lograr los planes y objetivos del departamento al menor costo posible. **2.** Resuelve problemas mecánicos, eléctricos, electrónicos y neumáticos de los diferentes productos, en el menor tiempo posible y al menor costo.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Diseña y programa los planes de mantenimiento preventivo, para hacer más eficiente el funcionamiento de todos los equipos.
- Supervisa a diario el mantenimiento preventivo, el buen estado de los equipos y herramientas del departamento.

Nombre del puesto: Mecánico

Departamento: Mantenimiento

Puesto al que se reporta: Supervisor de mantenimiento

Descripción genérica: Responsable del funcionamiento correcto de los equipos.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

Lleva a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos.

Nombre del puesto: Gerente de recursos humanos

Departamento: Recursos humanos

Puesto al que se reporta: Coordinador administrativo

Descripción genérica: **1.** Resuelve asuntos laborales y atiende las necesidades de los empleados para su buen desempeño, como un canal de comunicación entre los empleados y la empresa. **2.** Promueve y supervisa el crecimiento de los recursos humanos dentro de la empresa.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Se encarga de la administración de la nómina.
- Efectúa el cálculo y pago de la nómina semanal, incluyendo prestaciones.
- Realiza el cálculo y pago de otras percepciones, PTU, bonos, liquidaciones, etcétera.
- Hace el cálculo y pago de los impuestos relacionados con la nómina, tales como SAR, Infonavit e IMSS.
- Se encarga de la elaboración de avisos de alta y baja de empleados y de la modificación de sueldos para el IMSS y otros trámites y escritos relacionados con el IMSS y el Infonavit.
- Es el encargado del fondo de ahorro.
- Se encarga de la administración de los vales de despensa, restaurante y gasolina.
- Es el responsable de los trámites de seguros, de la supervisión del rembolso de gastos médicos, así como de altas y bajas de beneficiarios.
- Es el encargado del reclutamiento y selección de personal, así como de capacitación y otorgamiento de becas.

Nombre del puesto: Jefe de informática

Departamento: Informática

Puesto al que se reporta: Coordinador administrativo

Descripción genérica: Responsable del correcto funcionamiento de los equipos de cómputo, así como de los programas normales y de red de toda la empresa.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Coordina el trabajo de los capturistas.
- Resuelve los posibles problemas de software y hardware.
- Se encarga de la instalación y mantenimiento de sistemas de cómputo en expendios propios.

Nombre del puesto: Capturista

Departamento: Informática

Puesto al que se reporta: Jefe de informática

Descripción genérica: Es responsable de la captura veraz y oportuna de la información generada por todos los departamentos.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Revisa el correcto funcionamiento de el equipo que tiene asignado.
- Captura la información tan pronto como sea posible, para generar los reportes que sirven a los ejecutivos para la toma de decisiones.

Nombre del puesto: Obrero

Departamento: Producción

Puesto al que se reporta: Supervisor de producción

Descripción genérica: Trabaja normalmente en el interior de la planta con todas las condiciones de trabajo existentes en la compañía. Trabaja el tiempo normal de las 7:00 a las 17:00 horas de lunes a viernes.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Categoría "A". Auxiliar general de producción, ayudante de operador, limpieza en general, limpieza de equipos y sanitización. El obrero categoría A tiene menos de seis meses de antigüedad en la empresa.
- Categoría "B". Puede ocupar el puesto de obrero categoría B el empleado que ha demostrado ser eficiente, que cumple con las expectativas, no tiene faltas, es una persona con disponibilidad a dar más de lo que establece su horario y perfil de puesto, tiene iniciativa y deseos de operar una máquina, además de ser responsable. El obrero categoría B desarrolla actividades de ayudante de operador, realiza la limpieza y sanitización del equipo,

es probable que ya opere una máquina y tiene más de seis meses de antigüedad en la empresa.

- Categoría "C". El obrero categoría C desarrolla actividades de operador, está calificado plenamente, y además es responsable del buen funcionamiento del equipo a su cargo y de llegar a producir con eficiencia y eficacia.
- Operador múltiple "A". Es operador de varias máquinas, tiene iniciativa y deseos de aprender más, tiene ayudantes a su cargo. Es responsable de un área específica, así como también del buen funcionamiento del equipo a su cargo y de llegar a producir con eficiencia y eficacia.
- Operador múltiple "B". Es operador de varias máquinas, tiene ayudantes y operadores a su cargo, y es jefe de un área específica. Es responsable de la calidad del producto terminado, así como de varios puntos críticos de control en el proceso productivo, elabora reportes y bitácoras.
- Operador múltiple "C". Es operador de varias máquinas, tiene ayudantes y operadores a su cargo, y es jefe de un área específica. Es responsable de la calidad del producto terminado, así como de varios puntos críticos de control en el proceso productivo, elabora reportes y bitácoras. Tiene además la posibilidad de cambiar de área de trabajo, pues domina varias áreas. De ser necesario, suple al supervisor y es capaz de coordinar toda la planta.

Nombre del puesto: Contador general

Departamento: Administración

Puesto al que se reporta: Dirección general

Descripción genérica: 1. Formula estados financieros, con base en los registros oportunos de las operaciones financieras que se realizan en la empresa. **2.** Proporciona la información financiera, facilita la integración de los planes y programas de trabajo de las diferentes áreas, en el programa operativo anual, con el propósito de generar el presupuesto de ingresos y egresos institucional**. 3.** Mantiene el sistema de seguimiento que permita generar una información confiable y oportuna, para la toma de decisiones y el cumplimiento de los informes requeridos por las diversas instancias tanto internas como externas.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Elabora y presenta, para su autorización, el programa anual de actividades a la dirección general, de acuerdo con el calendario establecido por la gerencia de administración.
- Implementa y actualiza los sistemas de archivos que permitan la identificación de toda la documentación comprobatoria tanto del gasto como del registro contable, y tiene a su cargo los estados financieros.

- Supervisa los trabajos de respaldo de los archivos, ya sea en disquetes o por los medios necesarios, de toda la información contable procesada.
- Atiende y proporciona información y documentación sobre los estados financieros de la entidad, con la previa autorización de la gerencia de administración.
- Coordina y supervisa el registro de las operaciones financieras y presupuestales de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
- Verifica y aprueba pólizas contables generadas según la documentación de las diferentes áreas de la empresa.
- Elabora el presupuesto de la empresa y vigila su ejercicio.
- Organiza la información requerida para la formulación y liquidación de las declaraciones de impuestos.
- Verifica y aprueba los reportes que se generen a partir del sistema contable y los estados financieros de la empresa.
- Verifica que se elaboren a tiempo, y según lo estipulado, las conciliaciones bancarias.
- Elabora y presenta, para su autorización, el programa anual de actividades a la gerencia de administración.
- Determina y propone los cursos para el programa anual de capacitación para el personal adscrito al área de contabilidad.
- Fomenta las buenas relaciones entre el personal.

Nombre del puesto: Auxiliar contable

Departamento: Administración

Puesto al que se reporta: Contador general

Descripción genérica: Ayuda en la realización de todas las cuentas y a llevar en orden las facturas, cuentas por pagar y por cobrar, así como el pago respectivo a empleados y proveedores.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Mantiene orden en todas las cuentas.
- Tiene un control de inventarios.
- Proporciona informes oportunos según se requiera.

Nombre del puesto: Gerente de ventas

Departamento: Administración

Puesto al que se reporta: Director general

Descripción genérica: Realiza las ventas y las campañas publicitarias para atraer clientes; analiza el mercado, así como las quejas y sugerencias de los clientes; vigila el buen desarrollo de los programas promocionales.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Hace sondeos del mercado periódicamente y ubica nichos de mercado potenciales.
- Planea y coordina las campañas promocionales. Mantiene relaciones con los medios publicitarios y realiza negociaciones con los mismos.

Nombre del puesto: Supervisor de ventas

Departamento: Administración

Puesto al que se reporta: Gerente de ventas

Descripción genérica: Coordina las ventas tanto de los promotores como de los clientes externos vigilando el cumplimiento de los pagos en tiempo y forma.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Coteja los cortes de caja de los promotores de ventas y realiza los cortes de caja de las ventas a clientes externos diariamente.
- Entrega los informes de cobros, así como el dinero respectivo.
- Supervisa el buen desarrollo de las actividades de los promotores de ventas auxiliándolos en sus actividades y logística.

Nombre del puesto: Promotor de ventas

Departamento: Administración

Puesto al que se reporta: Supervisor de ventas

Descripción genérica: Realiza con amabilidad las ventas de los diversos productos de la empresa en los expendios y puntos de venta establecidos.

Descripción específica o responsabilidades del puesto:

- Realiza la venta de las cantidades de productos solicitadas por los diversos clientes, pesándolos y empacándolos en su presencia.
- Lleva el registro de las ventas diarias.
- Realiza los cortes de caja al final de la jornada.
- Entrega al supervisor las cantidades de dinero y los registros de ventas de producto.
- Recaba la firma del supervisor.

Valuación de puestos

	1 Obrero	2 Mecánico	3 Capturista	4 Auxiliar Contable	5 Promotor de Ventas	6 Superviso de Ventas	7 Supervisor de Mantenimiento	8 Jefe de Informática	9 Supervisor de Producción	10 Jefe de Man-tenimiento	11 Gerente de Recursos Humanos	12 Contador General	13 Gerente de Ventas	14 Coordinador Administrativo
Nivel de preparación														
Experiencia														
Toma de decisiones														
Puntos														
%														
Responsabilidad														
Valores														
Volumen de valores														
Rango de afectación														
Puntos														
Relaciones con otros														
Límite u opción de la relación														
Tipo de relación														
Puntos														
Supervisión a subordinados														
Número de subordinados														
Tipo de supervisión														
Puntos														
Puntos														
%														

Sueldos actuales	
Puesto	Y
1. Obrero	5,544
2. Mecánica	6,930
3. Capturista	6,930
4. Auxiliar Contable	6,930
5. Promotor de Ventas	7,700
6. Supervisor de Ventas	13,860
7. Supervisor de Mantenimiento	23,100
8. Jefe de informática	29,260
9. Supervisor de Producción	29,260
10. Jefe de Mantenimiento	32,340
11. Gerente de Recursos Humanos	38,500
12. Contador General	40,040
13. Gerente de ventas	53,900
14. Coordinador Administrativo	69,300

Mercado de trabajo					
Puesto	Mínimo	1erQ	Media	3erQ	Máximo
1. Obrero	4,611	5,286	5,940	6,768	7,559
2. Mecánico	6,583	7,547	8,481	9,663	10,793
3. Capturista	6,583	7,547	8,481	9,663	10,793
4. Auxiliar Contable	11,527	13,214	14,850	16,919	18,898
5. Promotor de Ventas	11,527	13,214	14,850	16,919	18,898
6. Supervisor de Ventas	14,792	16,959	19,058	21,712	24,252
7. Supervisor de Mantenimiento	19,211	22,024	24,750	28,198	31,496
8. Jefe de Informática	19,211	22,024	24,750	28,198	31,496
9. Supervisor de Producción	19,211	22,024	24,750	28,198	31,496
10. Jefe de Mantenimiento	19,211	22,024	24,750	28,198	31,496
11. Gerente de Recursos Humanos	33,507	38,413	43,167	49,181	54,933
12. Contador General	33,507	38,413	43,167	49,181	54,933
13. Gerente de Ventas	33,507	38,413	43,167	49,181	54,933
14. Coordinador Administrativo	33,507	38,413	43,167	49,181	54,933

Caso 4

Vinos del Huerto, S. A.

La empresa Vinos del Huerto, S. A., se fundó en 1970 en la zona del Bajío de México y desde entonces se ha dedicado a producir y distribuir una línea de vinos de mesa de gran calidad. La administración se manejó por los socios que fundaron la empresa hasta el año 2010 cuando la empresa se fusionó con una corporación multinacional, lo cual le abrió nuevos mercado y posibilidades de crecimiento.

La firma Wines & Meals Co. fue la que obtuvo la mayoría de las acciones y su consejo de administración decidió globalizar la empresa, para ello seleccionó unas posiciones que desea compararlos en el plano internacional y ver si es más conveniente el traer directivos expatriados o seguir manejándose con lo actuales.

Los puestos son los siguientes:

Director general de México
Director centros de ventas
Gerente mercadotecnia
Gerente de marca
Gerente de planeación demanda
Coordinador de medios
Coordinador de relaciones institucionales
Auditor interno
Gerente de centros de ventas
Representante en autoservicios
Analista contable

Para lograr lo anterior, el director general de Wines & Meals Co. solicitó al área de Recursos humanos un estudio que le mostrara las diferencias de los costos entre un ejecutivo nacional y uno expatriado; sin embargo, la empresa no contaba con una adecuada administración de los sueldos y salarios, así que el estudio debería realizarse con los siguientes pasos:

1. Revisar las descripciones de los puestos seleccionados.
2. Formar un comité de valuación.
3. Valuar los puestos utilizando el modelo de valuación que usted juzgue más adecuado para el tipo de empresa.
4. Elaborar el estudio de equidad interna con los datos que se proporcionan.
5. Elaborar el estudio de competitividad externa con los datos que se proporcionan.
6. Determinar mediante un estudio el costo de vida tanto para el personal local como al personal expatriado.
7. Establecer una matriz de consecuencias para el personal expatriado como para el local.

8. Proponer un paquete de prestaciones para el personal expatriado.
9. Analizar y explicar en un cuadro las ventajas y desventajas de traer personal expatriado.

Sueldos actuales y prestaciones (compensación anual)

Puesto	Sueldo mensual	Aguinaldo	Prima de vacaciones	Otras prestaciones	Costo total anual
Director general de México	145,000	145,000	31,900	181,830	2,098,730
Director de centros de ventas	90,000	90,000	19,800	112,860	1,302,660
Gerente de mercadotecnia	85,000	85,000	18,700	106,590	1,230,290
Gerente de marca	78,000	78,000	17,160	97,812	1,128,972
Gerente de planeación demanda	67,000	67,000	14,740	84,018	969,758
Coordinador de medios	50,000	50,000	11,000	62,700	723,700
Coordinador de relaciones institucionales	50,000	50,000	11,000	62,700	723,700
Auditor interno	75,000	75,000	16,500	94,050	1,085,550
Gerente de centros de ventas	76,000	76,000	16,720	95,304	1,100,024
Representante en autoservicios	19,000	19,000	4,180	23,826	275,006
Analista contable	10,000	10,000	2,200	12,540	144,740

Mercado de trabajo compensación anual

Puesto	Primer cuartil	Medio	Mediana	Tercer cuartil
Director general de México	1,980,090	2,376,108	2,328,586	2,653,321
Director de centros de ventas	1,159,982	1,391,979	1,420,386	1,554,376
Gerente de mercadotecnia	1,088,752	1,306,503	1,280,373	1,458,928
Gerente de marca	1,004,066	1,204,879	1,180,782	1,345,449
Gerente de planeación demanda	881,598	1,057,918	1,036,759	1,181,342
Coordinador de medios	646,161	775,393	759,885	865,855
Coordinador de relaciones institucionales	556,692	668,031	654,670	745,968
Auditor interno	904,625	1,085,550	1,063,839	1,212,198
Gerente de centros de ventas	1,009,196	1,211,036	1,186,815	1,352,323
Representante en autoservicios	244,885	293,862	287,985	328,146
Analista contable	128,202	153,842	150,765	171,791

Mercado de trabajo en países selectos compensación anual (en USA)

Puesto	Primer cuartil	Medio	Mediana	Tercer cuartil
Director general de México	190,937	244,400	249,491	303,237
Director de centros de ventas	111,855	143,175	152,184	177,643
Gerente de mercadotecnia	104,987	134,383	137,183	166,735
Gerente de marca	96,821	123,930	126,512	153,766
Gerente de planeación demanda	85,011	108,814	111,081	135,010
Coordinador de medios	62,308	79,755	81,416	98,955
Coordinador de relaciones Institucionales	53,681	68,712	70,143	85,253
Auditor interno	87,232	111,657	113,983	138,537
Gerente de centros de ventas	97,315	124,564	127,159	154,551
Representante en autoservicios	23,614	30,226	30,856	37,502
Analista contable	12,362	15,824	16,153	19,633

Las prestaciones para expatriados deberán ser propuestas por usted, calculando según precios de su ciudad, a la fecha que realice el trabajo. le recomendamos leer el capítulo 8 sobre prestaciones y beneficios.

Descripción del puesto

Nombre del puesto: director general de México	
Área: Dirección general	Departamento: Dirección general
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización : 1 / abril/ 2012

Descripción del puesto

Descripción genérica

Obtener los resultados comerciales y financieros de la empresa en México, mediante el desarrollo y la implementación de estrategias y acciones en las áreas bajo su responsabilidad, con el objetivo de incrementar las utilidades y participación de mercado del portafolio de productos de la empresa. Dirige las funciones de mercadotecnia, ventas, centros de ventas, relaciones públicas, compras, finanzas y define las estrategias de recursos humanos.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Definir y aprobar el plan comercial por canal de distribución correspondiente a los ciclos de venta.	Total
2. Definir en conjunto con las direcciones que le reportan el modelo de negocio por área que soporte la estrategia de crecimiento, participación de mercado y utilidades de la empresa.	Parcial
3. Dirigir la identificación de nuevas oportunidades de negocio a través de estudios de mercado y rentabilidad que sustenten el crecimiento y desarrollo de la empresa. Estas pueden ser desde lanzamientos de nuevos productos, asociaciones o distribuciones.	Total
4. Desarrollar y ejecutar el plan anual de negocio de la empresa en México.	Total
5. Negociar condiciones contractuales, de venta y de mercado para marcas asociadas y de terceros, a través de alianzas estratégicas con otras compañías que permitan el desarrollo del portafolio de productos que comercializa la empresa en la República Mexicana, con la finalidad de aumentar y extender la participación en el mercado doméstico y mejorar la rentabilidad.	Total
6. Redefinir las condiciones comerciales y modelos de negocio con los diferentes canales de distribución (autoservicios y mayoreo) para satisfacer la demanda de los mismos asegurando su crecimiento y desarrollo con base al plan anual de negocio.	Total
7. Fortalecer la imagen corporativa e institucional de la compañía a través de la difusión nacional mediante foros, conferencias y mensajes comerciales en medios de publicidad, con el objetivo de estar presentes en la mayor cobertura geográfica posible, logrando así incrementar el posicionamiento en el mercado.	Total
8. Dirigir y controlar las áreas funcionales de una manera integral para que las unidades de negocio trabajen coordinadamente de acuerdo con los objetivos establecidos por la dirección general de la empresa, gracias al seguimiento a políticas y normas establecidas para cada departamento, con la finalidad de aumentar la productividad y obtener un mayor crecimiento en el mercado en valor y volumen.	Total
9. Asegurar el cumplimiento de las políticas de recursos humanos a través de la ejecución e implementación en las funciones de reclutamiento, capacitación, desarrollo organizacional, compensaciones, seguridad industrial, entre otras, con la finalidad de incrementar la productividad y mantener un adecuado clima organizacional.	Total

Relaciones internas		
Área	**Motivo por el que se tiene contacto**	**Frecuencia**
Todas las áreas funcionales	Controlar y coordinar operaciones así como pedir informes de rendimiento y logro de objetivos en la empresa.	Diario
Operaciones	Determinar conjuntamente volumen de producción en cuanto a estimados históricos de ventas y políticas de distribución.	Semanal / mensual
Dirección general corporativa	Reportar acerca de actividades y resultados relacionados con la empresa en México.	Diario
Área internacional	Intercambiar información en cuanto a marcas y desempeño de las mismas.	Trimestral

Relaciones externas		
¿Con quién?	**Motivo por el que se tiene contacto**	**Frecuencia**
Asociaciones, consejos y fundaciones.	Temas específicos de la industria del ramo. Temas relacionados en actividades empresariales y gubernamentales que tengan impacto en la industria de consumo.	Mensual
Agencias de publicidad	Determinar las campañas de publicidad y los medios de difusión apropiados y negociar contratos de servicio .	Mensual
Medios de comunicación	Negociar costos y tiempos de publicidad, entrevistas.	Bimestral
Clientes (mayoristas y autoservicios)	Negociar planes y estrategias de crecimiento.	Mensual

Perfil genérico del puesto

Marque con una “X” solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto.

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/Elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)		Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)		Habilidad laboral intermedia.	
4-6	Profesional terminada		Especializada (De 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada.	
6-8	Maestría	X	Varias especialidades (10 años)	X	Habilidad profesional comunicación en otro idioma	X
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: Licenciatura con maestría en administración		Especificar áreas: en marketing y ventas de productos de consumo masivo.		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Gerente de mercadotecnia

Área: Mercadotecnia	Departamento: Mercadotecnia
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización: 1 / mayo/ 2012

Descripción del puesto

Descripción genérica (en una sola frase describa el propósito de que exista el puesto, objetivo principal).

Definir y dirigir el cumplimiento de las estrategias de cada una de las marcas, a través de supervisar las funciones de mercadotecnia, tales como desarrollo de productos y sus precios en el mercado, publicidad, promoción, relaciones públicas y eventos; así como medir y controlar la rentabilidad de los mismos para el portafolio de marcas, con la finalidad de posicionar los productos en el mercado y cumplir con los objetivos de ventas y rentabilidad de la compañía.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Desarrollar el plan estratégico (trianual) y anual para cada marca, mediante el análisis de posicionamiento, identificación de oportunidades, rentabilidad y evaluación del desempeño de las marcas, con el objetivo de desarrollar y/o mantener en el mercado los productos y/o categorías.	Total
2. Dirigir y supervisar las actividades del personal a su cargo, monitoreando su desempeño y cumplimiento de objetivos, que aseguren la correcta implementación de los planes y estrategias de mercadotecnia, con la finalidad de motivar su desarrollo y el impacto sobre la marca.	Total
3. Supervisar la implementación de estrategias de mercadotecnia, verificando el cumplimiento de los planes anuales con las áreas de ventas, centros de consumo, así como la adecuada aplicación de los presupuestos de mercadotecnia y publicidad, para lograr en conjunto los objetivos planteados (estratégicos y tácticos) en los planes de cada marca (volumen, posición en el mercado y rentabilidad).	Total

4. Analizar los estados financieros de las marca, con el objetivo de evaluar la rentabilidad de cada producto en el portafolio bajo su responsabilidad, así como generar junto con los responsables de cada marca la planeación de flujo de efectivo, relacionado con el presupuesto de mercadotecnia y publicidad de las mismas.	Total
5. Supervisar las actividades de promoción de las marcas con las áreas de mercadotecnia, centros de ventas, relaciones públicas y ventas, para definir oportunidades y medir la efectividad de las mismas, con el propósito de motivar la compra de los consumidores hacia los productos de la compañía.	Total
6. Dirigir a las agencias de publicidad en el desarrollo de las campañas para las marcas a través de la selección de una estrategia de comunicación acorde a las mismas, la aprobación de los trabajos creativos finales, así como los medios publicitarios y la negociación con cada uno de éstos con el objetivo de incrementar las ventas y participación en el mercado.	Total
7. Supervisar junto con los responsables de las marcas las actividades de investigación de mercado a través del análisis de información obtenida de las agencias de investigación, con la finalidad de definir oportunidades y planes de acción a corto, medio y largo plazo.	Total
8. Participar en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos mediante el diseño de estrategias, organización y coordinación de planes de lanzamiento tanto estratégico como táctico en conjunto con las áreas involucradas.	Parcial

Relaciones internas

Área	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Todas las áreas de la empresa	Para la administración de recursos financieros, materiales y humanos. Para la ejecución de los planes de las marcas. Para el desarrollo de productos y/o planes promocionales. Estructura de costos y disponibilidad de producto.	Diario
Dirección general	Medición de resultados	Cuatrimestral

Relaciones externas

¿Con quién?	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Agencias publicidad y de promociones.	Desarrollo de campañas de publicidad. Ejecución de planes promocionales en puntos de venta.	Semanal
Agencias de investigación de mercado.	Para obtener información de los consumidores.	Semanal
Socios comerciales.	Reportar el estado de las ventas.	Trimestral

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto.

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)		Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)		Habilidad laboral intermedia	
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)	X	Habilidad laboral avanzada	X
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: administración, mercadotecnia o afín. deseable con Posgrado o maestría en administración o mercadotecnia		Especificar áreas: Mercadotecnia/empresa de consumo/experiencia internacional		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Gerente de marca

Área: Mercadotecnia	Departamento: Mercadotecnia
Localidad: oficina central	Fecha de actualización: 1 / mayo/ 2012

Descripción del puesto

Descripción genérica
Planear e implementar actividades, a través de la elaboración del plan de mercadotecnia anual, con la finalidad de asegurar el crecimiento en volumen y en rentabilidad de la marca a su cargo.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Planear en conjunto con el gerente de mercadotecnia las diferentes estrategias de las marcas a su cargo durante el año operativo, apoyándose con las agencias de publicad y promoción, así como buscando el crecimiento de las marcas.	Total
2. Mantener / incrementar los niveles de rentabilidad de las marcas a su cargo, mediante el monitoreo de costos, así como distribuir y controlar de manera adecuada los recursos asignados en el presupuesto de publicidad, mercadeo y promoción.	Total
3. Implementar y dar seguimiento a las actividades de promoción de las marcas con centros de ventas, relaciones públicas y ventas, con la finalidad de garantizar una adecuada presencia en los diferentes puntos de contacto con el consumidor.	Total
4. Desarrollar y/o mantener la imagen de las marcas mediante el diseño de campañas, en conjunto con agencias de promoción y/o publicidad buscando incrementar el valor de la marca y de la empresa.	Total
5. Asegurar el conocimiento del mercado mediante análisis de las tendencias del consumidor, evaluación de programas y actividades de las marcas, para lograr los objetivos de participación de mercado.	Total
6. Evaluar programas y actividades de las marcas con la finalidad de saber si se están alcanzando los objetivos planteados a inicio de año.	Total

Relaciones internas		
Área	**Motivo por el que se tiene contacto**	**Frecuencia**
Ventas	Desarrollo de estrategias para alcanzar el volumen de ventas.	Diario
Legal	Asesoramiento legal de la comunicación correcta según la legislación que aplica.	Semanal/ mensual
Compras	Para desarrollo y pedido de materiales promocionales, mobiliarios para la marca.	Diario/semanal
Centros de consumo	Manejo de la imagen de las marcas e implementación de proyectos especiales; desarrollo conjunto de programas para las marcas.	Semanal
Relaciones públicas	Desarrollo de eventos especiales, programas de promoción y prensa.	Semanal
Finanzas	Monitoreo y control financiero de las marcas/ evaluaciones financieras.	Mensual
Producción	Planeación de producción en las líneas tanto de productos actuales, como productos nuevos; proceso de valores agregados, control de inventarios, desarrollo de nuevos productos.	Mensual

Relaciones externas		
¿Con quién?	**Motivo por el que se tiene contacto**	**Frecuencia**
Agencia de publicidad	Desarrollo conjunto de campañas de comunicación para la marca	Mensual
Agencia de promoción	Diseño de campañas y programas, así como planeación de actividades para la marca y mecánicas promocionales	Diaria/semanal
Agencia de diseño	Diseño de materiales impresos	Diaria/semanal
Proveedores externos	Para negociación y contratación de servicios adicionales para las marcas	Semanal/ mensual

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto.

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)	X	Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)		Habilidad laboral intermedia	
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada	X
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: mercadotecnia, administración o afín.		Especificar áreas: Mercadotecnia/ empresa de consumo/experiencia internacional.		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Gerente planeación demanda

Área: Ventas	Departamento: Administración de ventas
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización: 1/abril/2012

Descripción del puesto

Descripción genérica

Proveer a la compañía de información oportuna para la ejecución de estrategias en el punto de venta, mediante la supervisión y administración de las bases de datos y el análisis de mercado, participación de mercado, rotación, días de inventario y facturación, para el logro de objetivos de la compañía.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Asegurar la disponibilidad y veracidad de las diferentes fuentes de información, mediante la validación de las mismas, para la entrega oportuna de información.	Total
2. Detectar oportunidades en el punto de venta, por área, categorías y marcas, mediante el desarrollo de indicadores de eficiencia, para incentivar la rotación, disminuir los faltantes e incrementar la venta.	Total
3. Generar los indicadores referentes a desplazamientos e inventarios en el comercio a través de una base de datos, para hacer un diagnóstico de clientes, marcas y categorías.	Total
4. Evaluar en términos de desempeño las promociones realizadas desarrollando técnicas de análisis y entregando un diagnóstico de las promociones.	Total
5. Elaborar reportes con los indicadores claves de ventas, rotación, clientes, marcas y categorías para informar a la dirección general y dirección comercial el desempeño del negocio.	Total

Relaciones internas

Área	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Dirección general	Elaborar presentación mensual que muestra los resultados alcanzados.	Mensual
Ventas	Proveer herramientas de información para la toma de decisiones y aprovechamiento de oportunidades.	Diario
Mercadotecnia	Diagnóstico de comportamiento de marcas y categorías.	Semanal
Tecnología de información	Diseño de minería de datos para desarrollo de Indicadores.	Diario

Relaciones externas

¿Con quién?	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Proveedores	Actualización de nuevos programas y tecnología.	Cuando se requiera
Proveedores de información económica.	Recepción de información del entorno económico nacional e internacional.	Diario/semanal/mensual
Clientes	Recepción de información referente a la evolución de mayoreo y autoservicios.	Diario/mensual

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)	X	Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)		Habilidad laboral intermedia	
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada	X
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: mercadotecnia, administración o afín		Especificar áreas: Mercadotecnia/empresa de consumo/experiencia internacional		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Director centros de ventas

Área: Ventas	Departamento: Centros de venta
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización: 1 /enero/ 2012

Descripción del puesto

Descripción genérica

Construir la marca en el canal de centros de venta a través de determinar, diseñar e implementar estrategias de posicionamiento para las diversas marcas de la empresa, utilizando como herramientas la presencia e imagen, promociones, eventos e incentivos que cubran los requerimientos del cliente, para captar la atención del consumidor final, con el objetivo de identificar con las marcas y arrojar como resultado un mayor desplazamiento y un incremento en la participación en este segmento de mercado.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Manejar y administrar la cartera de clientes de centros de ventas acorde al objetivo de consumidores que cada una de las marcas pretenden impactar, aplicando eficientemente los recursos asignados de cada marca.	Total
2. Detectar estratégicamente a los clientes (centros de venta) en función al posicionamiento que requiere cada un de las marcas, así como la identificación de áreas con potencial para desarrollo, buscando el posicionamiento de los productos.	Total
3. Implementar adecuadamente la imagen y construcción de marca con cada uno de nuestros clientes, verificando que la imagen de los productos sea adecuada en cada uno de los lugares.	Total
4. Desarrollar y crear de nuevas estrategias de mercadeo y promoción buscando impactar al consumidor de una forma innovadora a través de cada una de las marcas.	Parcial

5. Generar una comunicación eficiente para promocionar y ejecutar cada una de las estrategias de las marcas a través de los diferentes eslabones de la cadena de consumo.	Total
6. Supervisar la administración cada uno de los clientes de la cartera, con el objetivo de tener un reporteo medible y cuantificable de cada estrategia realizada y por realizar.	Total
7. Mantener un liderazgo dentro del equipo de trabajo con el objetivo de que el equipo se sienta comprometido, motivado y responsable de cada una de sus tareas asignadas acorde al puesto.	Total

Relaciones internas

Área	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Mercadotecnia	Conjunción en el desarrollo de estrategias e implementación de cada marca.	Diario
Ventas	Seguimiento y monitoreo de los mayoristas *vs.* centro de ventas.	Quincenal
Finanzas	Programar pagos y contratos. Seguimiento al presupuesto.	Quincenal
Compras	Solicitud de materiales y desarrollo de nuevos proveedores.	Diario
Legal	Elaboración de contratos y asesoría legal.	Diario

Relaciones externas

¿Con quién?	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Dueños y gerentes de establecimientos	Negociaciones	Diario
Agencias	Negociaciones y desarrollo de estrategias	Semanal
Proveedores	Solicitudes de requerimientos de materiales	Semanal

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto.

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)		Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)		Habilidad laboral intermedia	
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)	X	Habilidad laboral avanzada	X
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: mercadotecnia, administración o afín		Especificar áreas: Mercadotecnia/empresa de consumo/experiencia internacional		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Coordinador medios

Área: Mercadotecnia	Departamento: Medios
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización: 1/noviembre/2012

Descripción del puesto
Descripción genérica
Administrar el presupuesto asignado para medios monitoreando contratos y pagos, dando cumplimiento a las políticas establecidas.
Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	**Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)**
1. Administrar el presupuesto asignado a publicidad en medios, mediante la elaboración y revisión de controles administrativos, para no exceder el presupuesto asignado para cada marca.	Parcial
2. Realizar trámites administrativos internos tales como elaboración de contratos, trámite de fianzas, pagos anticipados para cumplir con las políticas de pago.	Total
3. Atención de proveedores externos de publicidad y medios, con la finalidad de conseguir los mejores beneficios para las marcas.	Parcial
4. Conciliar los pagos anticipados coordinando a las agencias y cuentas por pagar para no exceder el presupuesto asignado a cada marca mediante controles internos.	Total
5. Revisar los presupuestos emitidos por la central de medios, para controlar el presupuesto asignado para cada marca.	Total
6. Coordinar el cierre mensual de gastos en conjunto con cuentas por pagar, mediante la elaboración de controles y reportar cifras al área de finanzas.	Total

7. Solicitar materiales para la implementación de las campañas de publicidad en medios, así como supervisar que se cumplan las pautas establecidas en el plan de medios mediante revisiones diarias, semanales y mensuales.	Parcial
8. Controlar el pago de comisiones de las pautas de medios de las agencias de publicidad, solicitando y calculando mensualmente los porcentajes de cada presupuesto y cada marca.	Total
9. Coordinar agencias de publicad y realizar reportes necesarios para que estas cobren la comisión de acuerdo a las actividades de las marcas en medios.	Total

Relaciones internas

Área	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Mercadotecnia	Coordinar la entrega de materiales, controlar y conciliar la inversión de medios contra los presupuestos emitidos por la central de medios y agencias creativas.	Diario
Finanzas	Pagar a proveedores, conciliación de pagos anticipados, control y trámite de folios de las marcas.	Diaria
Legal	Elaborar los contratos con proveedores.	Mensual

Relaciones externas

¿Con quién?	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Agencias creativas y de publicidad y proveedores directos	Contratación, pagos y conciliación de medios.	Diaria

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)	X	Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)		Habilidad laboral intermedia	X
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada	
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: económico-administrativa		Especificar áreas: planeación y contratación en medios (agencias y/o clientes)		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Coordinador de relaciones institucionales

Área: Relaciones públicas	Departamento: Relaciones públicas
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización: 1/marzo/2012

Descripción del puesto

Descripción genérica
Promover la imagen institucional, representando a la compañía en diferentes foros, dando seguimiento a relaciones con entidades, organismos gubernamentales, empresas, hoteles, líneas aéreas, entre otros, con el objetivo de reforzar la imagen de la compañía y promover los productos.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Representar a la compañía en eventos/foros con la finalidad de mantener y consolidar la imagen de la misma ante el público en general, cámaras, instituciones de crédito y bancarias, entre otros.	Parcial
2. Dar seguimiento a relaciones con distintos organismos empresariales, gubernamentales, culturales y líderes de opinión.	Total
3. Realizar negociaciones con Líneas Aéreas Nacionales para tener presencia con los productos de la compañía a bordo de sus aviones.	Total
4. Realizar convenios comerciales, así como llevar a cabo los proyectos de promoción y venta de miniaturas y diferentes presentaciones de los productos en las cadenas hoteleras de mayor importancia a nivel nacional.	Parcial
5. Dar seguimiento y ejecutar los proyectos de ventas institucionales, donde se brinda servicio a diversas compañías de la iniciativa privada y gubernamental, promoviendo a un precio especial, el portafolio de los productos a sus empleados.	Total
6. Administrar eficientemente los recursos del presupuesto para llevar a cabo los proyectos y actividades asignados.	Parcial

Relaciones internas		
Área	**Motivo por el que se tiene contacto**	**Frecuencia**
Dirección general	Apoyo en eventos especiales y necesidades especificas.	Diario
Compras	Cotización de materiales para producción de eventos.	Diario
Finanzas	Control de presupuestos, facturación y pagos.	Diario
Legal	Soporte en contratos y acuerdos con terceros.	Semanal
Almacén	Entrega de producto para los diferentes eventos.	Diario

Relaciones externas		
¿CON QUIÉN?	**Motivo por el que se tiene contacto**	**Frecuencia**
Diferentes cámaras de comercio, asociaciones y público en general.	Patrocinios, participación en eventos/foros. Seguimiento y consolidación de relaciones Atención y venta de producto. Reforzamiento de la imagen de la compañía.	Diario
Iniciativa privada (empresas, aerolíneas y hoteles).	Negociaciones con hoteles y líneas aéreas. Convenios con empresas para la venta de producto a sus empleados.	Diario/semanal

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto.

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)		Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)	X	Habilidad laboral intermedia	X
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada	
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: licenciado. en comunicación, mercadotecnia, administración de empresas, ingeniería industrial		Especificar áreas: relaciones públicas e institucionales		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Auditor interno

Área: Auditoría interna	Departamento: Auditoría interna
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización: 1/octubre/2012

Descripción del puesto

Descripción genérica
Cumplir con los planes y programas de trabajos asignados de auditoría a través de recopilar, analizar y revisar la información generada en las distintas transacciones, que junto con las actividades, se ejecuten bajo los estándares y parámetros de control establecidos, con el objetivo de minimizar riesgos operacionales, incrementar la seguridad y protección de los recursos y bienes de la empresa en todas las unidades de negocio. Asimismo, asegurar que todas las áreas de la compañía operen con apego a las políticas y procedimientos, lineamientos de seguridad y procesos, legislación y reglamentos.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Diseñar los programas de auditoría, a través de evaluar el grado de eficiencia del control interno existente, documentando, dando una conclusión de los hallazgos encontrados en las diferentes auditorias, en función a normas y procedimientos internos y externos para cada revisión, con la finalidad de evaluar, verificar y analizar el cumplimiento de dichos controles, normas y reglas establecidas.	Total
2. Generar una opinión objetiva de las revisiones llevadas a cabo ofreciendo sugerencias y recomendaciones a las áreas de oportunidad encontradas en las auditorias, a través de entrevistas con los auditados, conocimiento del área y evaluaciones realizadas, con la finalidad de asegurar y mejorar el entorno de control y dar un seguimiento para una mejora en los procesos.	Total
3. Identificar los riesgos de distintas áreas del negocio y de su entorno, a través de conocer los ciclos transaccionales y los factores tanto internos como externos, con la finalidad de detectar las posibles áreas de oportunidad, proponer acciones preventivas y correctivas, así como minimizar los riesgos.	Parcial

4. Dar seguimientos a los compromisos adquiridos por los auditados en las diferentes auditorias, verificando su cumplimiento en cuanto a las fechas compromisos y actividades llevadas a cabo, con la finalidad de asegurar la mejora continua y fortalecer el ambiente de control.	Parcial
5. Atender y apoyar las solicitudes y trabajos especiales de las distintas áreas, a través de asesorar, revisar, vigilar, controlar, e investigar las causas e implicaciones de los casos específicos, para proporcionar los elementos suficientes para la toma de decisiones por parte de las diversos usuarios.	Total

Relaciones internas

Área	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Todas las áreas	Proceso de auditoría	Diario

Relaciones externas

¿CON QUIÉN?	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Colegios	Mejora de prácticas profesionales	Bimestral
Auditores externos	Auditoría financiera externa	Semestral
Proveedores/clientes	Visitas de campo y entrevistas	Diario

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto.

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)	X	Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)		Habilidad laboral intermedia	X
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada	
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: licenciado en contaduría, administración, ingeniería industrial		Auditoría interna o externa, contabilidad, procesos, producción		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Gerente de centros de ventas

Área: Ventas	Departamento: Centros de ventas
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización: 1 / abril/ 2012

Descripción del puesto

Descripción genérica
Planear, ejecutar y controlar las estrategias de mercadotecnia y presupuestos en centros de ventas (sur o norte), a través de esquemas de inversión y de los planes de cada marca, para la construcción de imagen y desplazamientos de los productos de la compañía.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (Total, parcial, soporte)
1. Controlar el presupuesto de acuerdo a los esquemas de inversión autorizados por la dirección y designados a cada plaza para la correcta inversión del mismo.	Total
2. Dar soporte a la construcción de marcas, de acuerdo con las estrategias de cada una de ellas logrando el desplazamiento de las mismas.	Total
3. Implementar las actividades de mercadotecnia, en base a los esquemas de promoción que controlan los ejecutivos en cada plaza, para el desplazamiento y crecimiento de participación de las marcas.	Parcial
4. Negociar con grupos restauranteros, para la correcta comunicación de las marcas de la compañía, en base a los esquemas de inversión y de construcción de cada marca.	Total
5. Supervisar las actividades y logros de los ejecutivos, en base al esquema de objetivos planteados, para la correcta evaluación del trabajo de los mismos.	Parcial
6. Direccionar las actividades, decisiones y actitudes del personal, regidos por el plan de ética de la compañía para la correcta relación cliente-proveedor.	Total

Relaciones internas

Área	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Mercadotecnia	Implementación de las estrategias de cada marca y su correcta aplicación.	Diario
Ventas	Resurtido de productos de la compañía y sensibilización del desplazamiento de los mismos.	Diario
Abastecimientos de compras/distribución	Compra de los requerimientos con los que se negocian en los centros de consumo.	Diario

Relaciones externas

¿Con quién?	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Clientes	Negociar las actividades estratégicas de la compañía y su correcta aplicación y evaluación.	Diario
Proveedores	Negociar materiales que se aplican en los centros de consumo y solicitud de nuevos esquemas de promoción.	Diario
Agencias	Dar seguimiento directo a las estrategias de mercadotecnia y a su correcta aplicación.	Diario

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto.

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)		Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)	X	Habilidad laboral intermedia	
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada	X
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: LAE, LCI, comunicaciones, mercadotecnia		Especificar áreas: administrativa, con manejo de personal, mercadotecnia relaciones públicas, inteligencia de mercados.		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Representante en autoservicios

Área: Ventas	Departamento: Ventas autoservicios
Localidad: oficina central	Fecha de actualización: 1 / abril/ 2012

Descripción del puesto

Descripción genérica
Manejar cuentas estratégicas para la compañía, ventas y cartera (cuentas clave y cuentas medianas), a través de visitas periódicas, negociaciones, diseño y revisión de planes de negocios, así como el seguimiento a la venta, inventarios y desplazamientos con la finalidad de mantener negocios sanos y rentables.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Asegurar el volumen objetivo de cajas que se tiene asignado cada mensual y anualmente, negociando pedidos centralizados y ubicando oportunidades de venta por marca y tienda para apoyar el logro de los objetivos de la compañía.	Total
2. Diseñar los planes de negocio por cliente, a través de la evaluación de los resultados históricos, oportunidades del mercado y estrategias del negocio, desarrollando el potencial de cada cliente y el incremento de la participación de los productos en el mercado.	Total
3. Analizar los desplazamientos del producto mediante el monitoreo de inventarios, generando negociaciones rentables, para evitar almacenaje innecesario de mercancía.	Total
4. Asegurar el mantenimiento de la cartera vigente gestionando en tiempo y forma el cobro de facturas y aclarando los saldos de manera oportuna, con el objetivo de facilitar el suministro de las órdenes de compra.	Total

5. Mantener y mejorar la relación con los clientes a través de visitas periódicas de revisión, realizando un mejor análisis y conocimiento del negocio, marcas y productos, temporalidad y capacidad de distribución, con la finalidad de desarrollar planes específicos que conduzcan al logro de los objetivos.	Total
6. Colaborar con las áreas de mercadotecnia en el desarrollo de planes de venta e inversiones para marcas específicas con el objetivo de mejorar o impulsar su desplazamiento.	Parcial
7. Orientar y supervisar que las exhibiciones de los productos en las tiendas de autoservicio se realicen de acuerdo con los planes establecidos para cada una de las marcas.	Soporte
8. Proporcionar a los representantes de venta las herramientas necesarias para desarrollar de manera efectiva sus funciones, capacitarlos y compartir información que permita dar seguimiento a los acuerdos hechos con cada cliente.	Soporte

Relaciones internas

Área	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Ventas	Administración de recursos para impulsar las marcas.	Diario
Finanzas/crédito	Información del cliente de cartera, saldos y adeudos.	Semanal
Mercadotecnia	Planes, estrategias de cada una de las marcas y apoyos adicionales.	Semanal
Distribución	Aseguramiento del abasto en tiempo y forma.	Semanal

Relaciones externas

¿Con quién?	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Clientes	Negociaciones, servicio al cliente, seguimiento de acuerdos.	Diario

Perfil genérico del puesto

Marque con una “X” solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses		Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)		Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)	X	Habilidad laboral intermedia	
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada	X
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: administración empresas/mercadotecnia.		Especificar áreas: ventas e industria de consumo		Especificar idioma: Inglés	

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Analista contable

Área: Finanzas	Departamento: Cuentas por pagar
Localidad: Oficina central	Fecha de actualización: 1/octubre/2012

Descripción del puesto

Descripción genérica
Registrar, analizar y controlar las operaciones/financieras (egresos) en tiempo y forma, con el objetivo de cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa.

Descripción de las principales funciones y/o responsabilidades

Función/responsabilidad	Nivel de responsabilidad (total, parcial, soporte)
1. Realizar el registro contable de los egresos de la compañía, mediante la recepción, análisis y consolidación de documentos, ajustándose a políticas internas, con la finalidad de que todo egreso quede debidamente soportado fiscal y legalmente, cuidando los intereses de la compañía.	Total
2. Verificar que los pagos generados por cuentas de gastos del personal sean registrados en las cuentas correspondientes de cada cierre mensual, para presentar reportes financieros de gastos generados, así como realizar el rembolso de dichos gastos.	Total
3. Asesorar al personal de la empresa, por medio de comunicados y reuniones personales, para lograr que las políticas, instrucciones legales y fiscales sean respetadas.	Total
4. Realizar la contabilización, captura, control y programación de gastos generados por servicios de oficinas foráneas (teléfono, luz y mantenimiento) y gastos de salubridad y becas.	Total
5. Controlar y depurar la cuenta de gastos a comprobar dando seguimiento a dichas comprobaciones de cada empleado de la compañía.	Total
6. Realizar el arqueo y control cuentas de fondos fijos a personal de oficinas central, con la finalidad de llevar un adecuado control del dinero en efectivo que se proporciona.	Total

Relaciones internas

Área	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Todas las áreas	Asesorías en pago de rembolsos a personal interno	Diario
Impuestos	Apoyo información fiscal	Diario
Recursos humanos	Información de altas y bajas de empleados	Quincenal

Relaciones externas

¿Con quién?	Motivo por el que se tiene contacto	Frecuencia
Proveedor externo de servicios a empleados	Control de agencia de viajes y tarjetas corporativas	Mensual

Perfil genérico del puesto

Marque con una "X" solamente una de las siguientes opciones por cada columna según corresponda al puesto.

Nivel de conoc.	Nivel mínimo de estudios		Experiencia		Idioma	
1	Secundaria terminada		No necesaria		No necesario	
1	Preparatoria terminada		Hasta 12 meses	X	Principiante/ elemental	
1	Carrera técnica terminada		1 puesto previo (de 2 a 3 años)		Intermedio	
2-4	Profesional parcial (>50%)		2 puestos previos (de 4 a 6 años)		Habilidad laboral intermedia	X
4-6	Profesional terminada	X	Especializada (de 7 a 9 años)		Habilidad laboral avanzada	
6-8	Maestría		Varias especialidades (10 años)		Habilidad profesional comunicación en otro idioma	
7-8	Doctorado		Diversificada (15 años)			
	Especificar: finanzas, contabilidad		Especificar áreas: finanzas, contabilidad		Especificar idioma: Inglés	

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, F. y Heredia, V. (2004). *Administración de recursos humanos*, México: Trillas.

ARGYRIS, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*, Barcelona (España): Herbert.

ARYA, L. (1987). *Matemáticas aplicadas a la administración y a la economía*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

BERENSON, M. y Levine, D. (1996). *Estadística básica en administración.* México: Pearson-Prentice Hall.

BOLSA Mexicana de Valores *(2003). Código de mejores prácticas corporativas*. México: Bolsa Mexicana de Valores.

BHOTE, K. (1994). Boss performance appraisal. A metric whose time has gone. *Employment Relations Today*, 21 (1).

CHÁVEZ OROZCO, L. (1978). *Los salarios y el trabajo en México durante el siglo XVIII*. México: Centro de Estudios Históricos del Movimiento Obrero Mexicano.

CHIAVENATO, I. (2002*). Gestión del talento humano.* Colombia: McGraw-Hill.

COFFIN, R. y Shaw, M. S. (1971). *Effective comunication of employee benefits.* Nueva York: American Management Associations.

COMISIÓN Nacional de Salarios Mínimos (s/f). *Encuesta nacional de gastos de las familias de ingresos de salario mínimo. Síntesis metodológica*: 1982, 1984 y 1986. México: Conasimi.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

CORTÉS, H. (1973). *Cartas de relación.* México: Porrúa.

CRYSTAL, G. (1995). *Questions and answers on executive compensation*. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

DAVIS, K. (1985). *El comportamiento humano en el trabajo. México:* McGraw-Hill.

DESSLER, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Un enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

DÍAZ DEL CASTILLO, B. (1977). *Historia verdadera de la conquista de la Nueva España*, México: Espasa-Calpe.

DIDSBURY Jr., H. F. [ed.]. (1982). *Communications and the future: Prospects, promises and problems*. Bethesda (EU): World Future Society

________, (1983) *The world of work. Careers and the future.* Bethesda (EU): World Future Society.

________, (1984). *Creating a global agenda: assessments, solutions and action plans.* Bethesda (EU): World Future Society.

________, (1989)*. The future: Opportunity, not Destiny.* Bethesda (EU): World Future Society.

DRUCKER, P. (1989) *Las nuevas realidades*. México: Hermes.

________, (1994). *La sociedad postcapitalista.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

_______, (1995). *La administración. La organización basada en la información, la economía y la sociedad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Durán Ochoa, J. (1961). *México, 50 años de revolución*. México: Fondo de Cultura Económica.

Fitz-Enz, J. (1990). *Human Value Management. The value-adding human resource management strategy for the 1990s*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. México: Pearson.

Gray, R. D. (1944). *Classification of jobs in small companies*. Pasadena: California Institute of Technology.

Grimaldi, N. *et al.* (1998). *Criterios éticos en el diseño del trabajo en la empresa*. Guatemala: Tayasal.

Hampton D.; Summer, C. y Weber, R. (1982). *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.

Haeussler, E.; (2003). *Matemáticas para la administración y la economía*. México: Pearson.

Hernández, S. y Varela, R. (1997). *Casos y prácticas de administración de recursos humanos*. México: Trillas.

Hernández, S. *et al*. (1984). *Administración de personal*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, Co.

Hernández Sampieri, R. *et al*. (1996). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Justis, R. T. (1985) *Strategic management and policy. Concepts and cases*. Nueva Jersey: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.

Kish, L. (1975). *Muestreo de encuestas*. México: Trillas.

Koonts, H. y Weihrich, H. (1997). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

León-Portilla, M. (1964). *Historia documental de México*, México: Instituto de Investigaciones Históricas, UNAM.

Ley del Seguro Social (1996). México.

Luthans, F. (1988). *Organizational behavior*. (8a.) Nueva York: McGraw-Hill, 1998.

Martín del Campo, R. (1982). *Valuación y compensación objetivas de sueldos*. México: Trillas.

Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Nueva York: Harper & Row.

Matteson, I. (1981). *Management classics*. Santa Mónica, California: Goodyear Publishing, Inc.

Milkovich, G. T. y Boudreau, J. (1996). *Dirección y administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Milton L., R. (1990). *Manual de administración de sueldos y salarios* (4 tomos). México: McGraw-Hill.

McCaughey, R. (1972). *Managing the employee benefits program*. Nueva York: American Management Associations.

Middlemist, R. D. y Hitt, M. A. (1983). *Personnel management. Jobs, people, and logic*. Nueva Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Muñoz, R. (1983). *Derecho del trabajo* (2 tomos). México: Porrúa.

Onaka, I. y Takcuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press. 1995.

Oficina Internacional del Trabajo. (1977). *Introducción al estudio del trabajo*. México: Limusa.

Organization for Economic Co-operation and Developement. (1996). *Measuring what people know: Human capital accounting for the knowledge economy*. París: OECD.

Parias, L. H. (1965). *Historia general del trabajo*. México-Barcelona: Grijalbo.

Pérez, C. (2005). *Técnicas estadísticas con SPSS 12*. México: Pearson.

Ramírez F. (1998). *Ley Federal del Trabajo*. México: PAC.

Reyes, A. (1994). *El análisis de puestos*. México: Limusa.

Robbins, S. DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.

________, (1997). *Comportamiento organizacional,* México: Prentice Hall.

Schuster, F. (1985). *Human resource management.Concepts, cases and readings*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Silva, J. (1967). *El pensamiento económico, social y político de México 1810-1964*. México: Instituto Mexicano de Investigaciones Económicas.

Strauss, S. (1980). *Personal. Problemas humanos de la administración*. México: Prentice Hall.

Sylos, P. (1989). *Nuevas tecnologías y desempleo*. México: Fondo de Cultura económica.

Towers, P. *et al*. (1985). *The consultant´s: Guide to point factor job evaluation system*. Nueva York.

________, (1990). *Memorias del Banco de Información en Compensación*. México: BIC.

Varela, R. (1982). *Subsistema de remuneraciones*. México: Cenapro-ARMO.

________, (1986). *Controles de administración de personal*. México: Facultad de Contaduría y Administración/unam.

________, (1997). *El análisis multivariado aplicado a la administración de sueldos y salarios*. Tesis de maestría, México: unam.

________, (2003). *El análisis cuantitativo y cualitativo para la determinación de los niveles de pago de una organización*. Tesis de doctorado, México: unam.

Vroom, V.H. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Zollitsch, H. G. y Langsner, A. (1970). *Wage and salary administration*. Cincinnati : South-Western Publishing.

Hemerografía

Bergel, G. (1994). "Choosing the right pay delivery system to fit binding". *Compensation and Benefits Review* 25 (4).

Broadbanding. "Pay structures do not receive flat-out support from employers, survey finds" (2000). *BNA Bulletin to Management.*

Depsey Jr., F. K. (1967)."Too many benefits spoil the employee". *Administrative Management*, 28 (2).

Foegen, J. H. (1973). "The high cost of innove employee benefits". *California Management Review*, 15 (3).

Folman, F.F. (1968). "Implications of fringe benefits in the 1970s". *The Arizona Review*, 17 (6-7).

Gunnigle, P. y Moore, S. (1994). "Linking business strategy and human resource management: Issues and implications". *Personnel Review*, 23 (1).

Ledford Jr., G. E. (1991) "Three case studies on skill-based pay: An overview". *Compensation and Benefits Review,* 23 (2).

________, (1995) "Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers". *Compensation and Benefits Review* 27 (4).

Harris, R. L. (1975). Let`s take the fringe, out of fringe benefits. *Personnel Journal*, 54 (2).

Hofrichter, D. (1993). "Broadbanding: A 'second generation' approach". *Compensation and Benefits Review*, 25 (5).

Holley Jr., W. H. y Field Jr., H. S. (1974). "The design of a retirement preparation program: A case history". *Personnel Journa*l, 53 (7).

Howard, H. H., (1971) "Can private pension plans measure up to expectations". *Personnel Journal*, 50 (4).

Howard, R. (2000). "Dow chemical's salary program: A model for the future?" *Compensation and Benefits Review, 26 (34).*

Lawler, E. III (1996). "Competencies: A poor foundation for the new pay". *Compensation and Benefits Review*, 28 (6).

________, (2000). "Pay strategy: New thinking for the new millennium". *Compensation and Benefits Review*.

Locher, A. y Teel, K. (1988). « Appraisal trends ». *Personnel Journal*.

Murray, B. y Gerhard, B. (1998). "An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance and outcomes". *Academy of Management Journal* 41 (1).

Simon, W. E. (1976). "How to rescue social security". *The Wall Street Journal*.

Varela, R. (2001). "Valuación de puestos", *Adminístrate hoy*, núm. 82 (31-40).

________, (2001). “Modelo de grados predeterminados”, *Adminístrate hoy*, núm. 84 (15-19).

________, (2001). “Valuación de puestos por comparación de factores”, *Adminístrate hoy*, núm. 88 (40-42).

________, (2001). “Pago al trabajo”. Reflexiones. *Adminístrate hoy*, núm. 91 (18-21).

________, (2002). “Administración de la compensación”. *Adminístrate hoy*, núm. 100 (22-27).

________, (2001). “Administración dinámica de la gente”, Adminístrate Hoy, núm. 101 (31-36).

Zingheim, P y Schuster, J. (1995). Introduction: how are the new pay tools being deployed? *Compensation and Benefits Review*, 118-119.

ÍNDICE ANALÍTICO

S

T

U

V

Z



Ante un panorama económico mundial como el presente, se observa que la disminución en el empleo y en la inversión empresarial se convierten en elementos gestores de crisis económicas; por consiguiente, las estructuras organizacionales requieren de estrategias efectivas que impulsen su desarrollo promoviendo, al mismo tiempo, estabilidad de crecimiento y confianza en el talento de sus integrantes. De ahí que sea insoslayable la necesidad de generar nuevas estructuras de compensación correspondientes, precisamente, a la flexibilidad, la infraestructura, las nuevas aplicaciones y los conocimientos organizacionales.

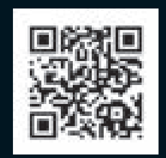
Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones es un libro de texto que guía al lector para conocer y aplicar las últimas y más novedosas tendencias en la compensación; asimismo lo asesora en la búsqueda de un punto de equilibrio entre el éxito y el beneficio empresarial, y el trato justo, digno y humano de quienes conforman la fuerza laboral en las organizaciones.

A lo largo de la obra, el lector entenderá que la compensación variable, además de reconocer el desempeño laboral de los trabajadores de una organización, es un elemento indispensable para retener al personal, controlar sus costos, generar y alentar la calidad de vida en el trabajo. También debe vincularse con el cumplimiento de la misión, el desarrollo específico y congruente de la visión y la vivencia diaria de los valores organizacionales.

Entre las principales características del libro se encuentran las siguientes:

- Ejemplos extraídos de la realidad cotidiana de las empresas
- Las últimas y más novedosas tendencias de la compensación
- Casos actualizados para práctica de valuación de puestos
- Nueve videos que introducen al tema central del capítulo
- Gráficas y otros materiales de apoyo visual
- Preguntas para análisis y ejercicios
- Recursos en Internet (dispositivas de cada capítulo y hojas de cálculo para practicar)
- Cuestionario para obtener una descripción de puestos y su valuación tentativa

Para obtener más información sobre este libro, visite:
www.pearsonenespañol.com/varelaadministracion



Visítenos en:
www.pearsonenespañol.com


ISBN 978-607-32-1586-2
90000
9 786073 215862